



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

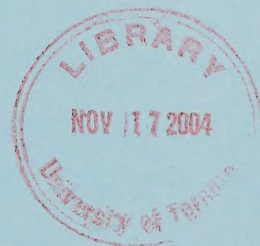
<https://archive.org/details/31761115485989>



Agriculture and Agri-Food Canada

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

CA1
FN
-E77

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-1
ISBN 0-660-62481-8



Table of Contents

AAFC's

Report on Plans and Priorities

2004
2005



Table of Contents

PART I	1
<i>Message from the Minister</i>	1
<i>Management Representation</i>	3
PART II	4
<i>Planning Overview</i>	4
Introduction	4
Operating Environment	5
Our Strategic Response	7
Our Management Framework	13
PART III	16
<i>Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Plans</i>	16
Security of the Food System	16
Health of the Environment	23
Innovation for Growth	27
<i>Horizontal Initiatives and Key Government Themes</i>	33
Rural Development	33
Co-operatives Secretariat	35
Sustainable Development Strategy	37
Service Improvement Initiative	38
<i>Supplementary Information</i>	39
Canadian Pari-Mutuel Agency	39
National Farm Products Council	40
<i>Financial Information</i>	42
Departmental Planned Spending	42
Financial Tables	44
<i>Annex I</i>	56
<i>Further Information</i>	56
Agriculture and Agri-Food Portfolio	56
How to Reach Us	57
Legislation Administered by the Minister of Agriculture and Agri-Food	59

Message from the Minister

As Canada's new Minister of Agriculture and Agri-Food, I am pleased to present to Parliament and to Canadians my department's *Report on Plans and Priorities (2004-2005)*. This report charts the fiscal and strategic roadmap that Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) will pursue over the next three years.

Agriculture and the rural communities across Canada are powerful components of our country's economic engine. Composed of agri-production, processing, distribution and retail, Canada's agriculture sector represents \$81 billion of the total Canadian economy. It generates eight percent of Canada's gross domestic product; it provides one in eight jobs for Canadians across the country; it remains an important economic generator from coast to coast; and it contributes to the health and well-being of consumers by providing safe, high-quality food produced in an environmentally sustainable way.

Agriculture's contribution to Canada's economy is driven by strong sales at home and beyond our borders. Between 1995 and 2002, agri-food and seafood exports increased by nearly \$10 billion, reaching a record total of more than \$30 billion.

Nevertheless, there are challenges. Every day the sector faces a range of risks that are unique to the business of agriculture. In the past year, we have seen severe pressures that have brought hardships for Canada's farm families, in particular to the beef and poultry industries following the discovery of BSE in May 2003 and avian influenza in February 2004 respectively. Adding to these risks are new demands and expectations from consumers, increasing globalization and rapid technological change, all of which are contributing to the challenges facing the agri-food sector today.

To help deal with these pressing issues, the Government of Canada, the provinces, the territories and the industry have implemented the Agricultural Policy Framework (APF), Canada's first *national* agricultural policy. The APF aims to position Canada as a global leader in safe, high-quality and innovative food products produced in an environmentally responsible way.



In June 2002, the federal government announced a historic five-year investment of \$5.2 billion in Canadian agriculture. All provinces and two territories have signed the APF implementation agreements and are now moving forward on program delivery. This report outlines how, over the next three years, AAFC investments will contribute to the achievement of three strategic outcomes:

1. Security of the Food System
2. Health of the Environment
3. Innovation for Growth

Areas of particular focus will include:

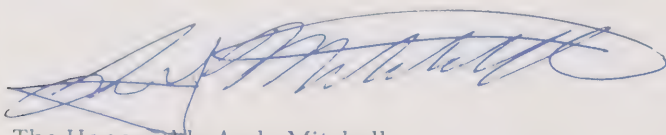
- continuing to implement the Agricultural Policy Framework;
- responding to consumer demands for food safety and quality by developing a national food safety and animal health strategy;
- assisting the sector to deal with increasing competition in international markets by resolving disputes through the World Trade Organization, eliminating trade distorting subsidies, securing market access, and safeguarding our domestic supply management regimes as well as our system of single-desk selling of wheat and barley; and
- enhancing consideration of rural issues and priorities in developing programs and options.

In addition, AAFC will continue to help the sector meet the challenges of sustainable development through national land and water services. My department will also help the sector manage technological change through research and development, and implementation of a broad strategy on regulatory and marketplace issues.

As AAFC moves forward on this ambitious agenda, we must continue to listen to the concerns of all Canadians. Accordingly, there will be an annual review of APF programming to ensure we remain on the established course.

An integral part of our vision will be securing a strong future for rural Canada, a commitment I bring to the portfolio from my time as Secretary of State for Rural Development. Canada's foundation in the past, as in the future, can be traced to the strength and vitality of its rural communities. The ongoing sustainability of rural Canada is in the best interest of all Canadians.

With this roadmap in hand, I look forward to working with Canadians as we put our country first in food safety, food quality, innovation and environmental stewardship.



The Honourable Andy Mitchell,
Minister of Agriculture and Agri-Food
and Minister Co-ordinating Rural Affairs

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the *Report on Plans and Priorities (2004-2005)* for Agriculture and Agri-Food Canada. This document has been prepared according to the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

This report accurately portrays the department's plans and priorities. Planned spending information in this document is consistent with directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat. Information in the report is comprehensive and accurate, and is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Leonard Edwards', written over a horizontal line.

Leonard J. Edwards
Deputy Minister
Agriculture and Agri-Food Canada

Date: August 25, 2004

Planning Overview

INTRODUCTION

All provinces and two territories have now signed the Agricultural Policy Framework (APF) and finalized their respective implementation agreements. This significant milestone contributes to the Government of Canada's commitment to move agriculture beyond crisis management to a stable future. With this comprehensive framework in place, Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) is now in a stronger position to help the agriculture industry grow and prosper. Equally important, the APF provides a built-in capacity to update departmental policies as the agriculture and agri-food industry evolves in the face of new challenges and an ever-shifting business climate.

The pressures experienced by the industry in 2003, ranging from Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) to weather, grasshoppers and low prices, reinforced the soundness of the APF. The framework is a single, integrated platform that brings together five key agricultural elements:

1. Business risk management
2. Food safety and quality

3. Environment
4. Sectoral renewal
5. Science and innovation

The APF is designed to help Canadian agriculture maximize new opportunities internationally by promoting safeguards of, and enhancements to, food safety and quality systems in Canada. This worthy goal will be accomplished through science and by expanding the use of environmentally sound agricultural practices. Given the changing global context, the international component of the APF is intended to assist the industry to translate opportunities arising from domestic progress into success in global markets.

The coming fiscal year will see the work of the department shift from finalizing implementation

agreements and program design to delivery and continuous improvement of new programs. Making use of the open and transparent review and reporting requirements included in the implementation agreements will help measure program performance and identify areas for improvement. This shift will be achieved through an annual review of all elements of the APF by a panel of eminent industry stakeholders and experts. In delivering on departmental priorities, which are based on APF elements, AAFC will make a substantial contribution to ensure that the agriculture and agri-food industry, as well as rural communities and cooperatives, remain sustainable and the sector profitable. Moreover, the department's efforts will help



ensure the industry constitutes a key building block of Canada's economy and brings competitive advantage to Canadian agricultural exports on the global stage.

Report Structure

The balance of this part outlines key issues in agriculture and agri-food, presents general policy directions, and highlights AAFC's key approaches to policies and programs for 2004-2005. Detailed descriptions of departmental plans to generate economic strength for the industry and improve the quality of life of all Canadians, as well as links to further information, can be found in *Part III: Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Plans*, which is organized according to strategic outcomes. Logic models have also been provided. These models provide detail regarding departmental priorities that contribute to each strategic outcome, commitments by departmental priority, and benefits to Canadians of each departmental priority.

Horizontal Initiatives and Key Government Themes focuses on AAFC's role in multi-departmental coordination and co-operation. Specific initiatives and themes

In our continuing effort to provide Canadians with on-line access to information and services, we are including web links to more information and key outcomes and highlights. These links are indicated by □

covered in this section are the Rural Secretariat, Co-operatives Secretariat sustainable development and service improvement. Plans and priorities of two agencies within AAFC (Canadian Pari-Mutuel Agency and National Farm Products Council) are included in the next segment: Supplementary Information. Finally, detailed financial tables are provided along with an annex on further information.

OPERATING ENVIRONMENT

The agriculture and agri-food industry plays an important role in the Canadian and provincial economies, providing one in eight jobs and accounting for 8.2 percent of this country's total gross domestic product (GDP). Canada is the world's fourth largest agri-food exporter behind the United States, the European Union and Brazil. The industry contributes some \$3.72 billion to Canada's annual trade balance, which represents about 20.4 percent of the total Canadian trade surplus.

While primary agriculture is at the heart of the agriculture and agri-food system, the system is much more than just agricultural production. The system encompasses processing and distribution activities as well. Food processing, which includes beverage and tobacco processing, is the second largest contributor to the manufacturing GDP in Canada. Food expenditures is the second largest consumer goods expenditures category; food service is the third largest service expenditure item.

Despite its importance, agriculture and agri-food remains an inherently risky business. The sector is vulnerable to a host of natural risks, such as drought, hail, floods, frost,

insects, and animal and plant diseases. Some of these risks are likely to be exacerbated by climate change. At the same time, Canadian farmers must contend with a number of other risks, not the least of which are market conditions.

Rising consumer demands

One such risk is rising consumer expectations. Consumers demand high value processed food products, and assurances that the food they eat is being produced according to the highest safety and quality standards. This demand presents an opportunity for producers who can act first to meet market expectations. Furthermore, with some 90 percent of Canadians living in areas that contribute to the country's agricultural production, it is not surprising to find high levels of public awareness regarding the need to manage and protect environmental resources involved in agriculture. As part of a renewable resource industry, producers must continue to take public concerns seriously by using environmentally responsible production practices.

Fierce global competition

Clearly, consumers are setting the agriculture agenda—domestically and internationally. The industry is driven by their needs and concerns. As a trading nation, with almost half of its agriculture production being exported, Canadian agriculture is influenced heavily by this consumer-driven agenda. While Canada has been a strong player in world commodity markets, where competition has largely been price-based, a number of low-cost suppliers have emerged as major competitors. Not only is the number of suppliers on world markets increasing, but the number of potential customers has also risen. These buyers demand more specific quality attributes and greater variety.

Furthermore, the international agricultural trading system remains distorted by large subsidies and market access barriers. Canada, therefore, continues to press for a more level playing field, where the country's producers and processors can trade on the basis of their competitive advantage.

This competitive global environment is also a catalyst and opportunity for growth. Canada can thrive in this new environment by:

- developing food and other related agricultural products and services that capture opportunities in intertwined, diversified domestic and global markets;
- translating improvements to domestic production into increased exports;
- building the Canadian brand through a sustained campaign that strengthens Canada's reputation for high quality and safe agriculture and agri-food products;
- engaging in advocacy to advance Canada's views in development of international technical standards and policies; and
- launching major branding initiatives in collaboration with industry;

Rapid technological change

Scientific and technological advances hold the key to meet many consumer demands and take advantage of new opportunities—even though these advances create added pressure on producers to learn and develop new skills. Increasingly, distinct scientific disciplines are merging,



providing fresh insights into the composition, production and use of plants and animals. Creating a whole new range of food and non-food products gives Canadian producers an edge in emerging markets at home and abroad. New knowledge and technology must be developed and utilized by the Canadian industry at a rapid rate. At the same time, work that increases values of traditional commodities must continue.

The BSE challenge

New issues continue to emerge in this already complex operating environment. For example, the closing of export markets for Canadian beef and cattle following the discovery of a BSE-infected cow in Alberta in May 2003, resulted in considerable economic hardship for the beef industry. The poultry industry faced pressures and hardship following an outbreak of avian influenza in British Columbia in February 2004. To their great credit, the business community and individual Canadians proudly stood by the respective industry. For example, domestic beef

Domestic beef consumption actually increased during the summer of 2003 as Canadians organized barbeques, and restaurants launched special promotions to demonstrate their confidence in the safety of Canada's beef.

consumption actually increased during the summer of 2003 as Canadians organized barbeques and launched special promotions to demonstrate confidence and support in Canada's beef industry. This confidence and domestic pride in the safety of Canada's food system could well be Canada's strongest competitive advantage.

Technical trade issues

Canada's BSE challenge, and its trade repercussions, highlighted the need for a science-based trade-response system for future disease incidents. Such a system will reduce unnecessary economic damage and ensure fair treatment to a reporting country. Looking at the issue more broadly, while international customers seek greater assurances of food safety and environmental responsibility, governments are often more strict regarding human, animal and plant health protection standards. As tariffs decline, these new requirements can sometimes lead to technical trade barriers because they do not follow the spirit of international protocol.

OUR STRATEGIC RESPONSE

Recent pressures support the need for a comprehensive strategy to tackle the critical issues facing the industry. In fact, the key challenges confronting the industry—consumer demands related to food safety and quality, environmental practices, globalization of markets, and rapid technological change—were well known four years ago, as the department's response was being developed.

The APF—the department's response—is articulated in a framework accord signed by federal, provincial and territorial governments, and implemented through bilateral agreements. All provinces and two territories have now signed the APF and finalized their respective implementation agreements. Indeed, as Canada's first national agricultural policy, the APF marks a new era in partnership among governments, the sector and other stakeholders.

As a result of the APF, many new programs for the agriculture and agri-food industry are being introduced. Together, these initiatives form an integrated, sustainable and effective suite of programs to help the industry grow and prosper.

Major aspects of the APF are incorporated in AAFC's three strategic outcomes:

1. Security of the Food System
2. Health of the Environment
3. Innovation for Growth

To achieve these Strategic Outcomes, all AAFC activities are aligned to five Departmental priorities:

- Business Risk Management
- Food Safety and Quality

- Environment
- Innovation and Renewal
- International Issues

Security of the Food System

A secure food system provides reliability to consumers and profitability to business. To achieve a secure system, the department must ensure that consumers are confident in the safety and quality of products, farmers have the tools needed to manage inherent risks, and Canadian products have unfettered access to international markets.

Food safety and quality—the key to economic security

Canada's agriculture and agri-food industry is regarded internationally as a source of safe, high quality food. Producers' commitment to safe production practices has played a major part in achieving this favourable reputation. But now, as consumers desire more information and greater assurances about the safety and quality of the food they eat, governments and the industry are collaborating to address these needs, and augment the industry's capacity to meet or exceed market requirements.

NET PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS

Security of the Food System

Forecast Spending 2003-2004*		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006		Planned Spending 2006-2007	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
4,171.0	1,482	1,433.0	1,751	1,336.0	1,782	1,323.2	1,782

* Reflects the best forecast of total planned spending authorities to the end of the fiscal year including adjustments totaling \$3,383.5 million in Supplementary Estimates and other adjustments.

2003-2004's Forecast Spending is higher than future Planned Spending for several reasons: special transition funding, special funding to address the impact of BSE, and increased statutory payments due to increased need in 2003-2004. Similarly, future Planned Spending will vary based on need.

Over the next three years, a key goal for AAFC is to achieve an enhanced, nationally integrated agri-food safety and quality system. With this in mind, measures will be put in place to encourage the use of Hazard Analysis of Critical Control Points (HACCP) □ based food safety systems for food production—from farms through to consumers. In addition, tracking and tracing tools to ensure standards are maintained throughout the system will be developed. The department is also assisting industry to adopt innovative technologies and processes that contribute to safer and higher quality products by ensuring the timely transfer of new tools to industry. In turn, these tools will contribute to enhanced growth and competitiveness of the industry, as well as generate information to brand Canada at home and abroad.

Part and parcel of maintaining and enhancing confidence is encouraging common understanding of current measures in the agri-food safety and quality system and encouraging refinements from stakeholders. To this end, a communications strategy will be developed to enhance the department's understanding of consumer concerns regarding food safety and quality.

Business risk management—more options for producers

To produce food that satisfies the evolving preferences of consumers and changing market conditions, producers must manage risks and make business decisions in a proactive manner, and improve the viability of their farms through

change and innovation. Today's complex business environment requires producers to think of risk management more comprehensively—beyond participating in income-stabilization programs. An integrated approach that involves swift adoption of improved food safety and environmental practices; expansion and diversification to capitalize on value-added opportunities and burgeoning markets for new products; and development of stronger farm management and planning skills is vital to ensure the future prosperity of farming operations.

For farmers, long-term risk management programming is fundamental to realizing a more stable and predictable business-planning environment. To address issues such as gaps in coverage and the equity and fairness of established programs in different parts of the country, new business risk management programs are being put in place to provide equitable treatment for producers of all commodities. In the new system, funds are directed to clear needs. In addition, funding is guided by five-year targets, so that levels can fluctuate from year to year in response to changing circumstances.

The new Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) program, a key initiative to help farmers protect their operations, was officially launched in December 2003. CAIS replaces the existing Net Income Stabilization Account (NISA) and the Canadian Farm Income Program (CFIP). Among its advantages, CAIS provides both income stabilization and disaster assistance. CAIS is built on the

Over the next three years, a key goal for AAFC is to achieve an enhanced, nationally integrated agri-food safety and quality system.

To address issues, such as gaps in coverage and the equity and fairness of established programs in different parts of the country, new business risk management programs are being put in place to provide equitable treatment for producers of all commodities. □

premise that the deeper a producer's loss, the greater the government share of the cost to cover those losses. Negotiations to develop additional features of CAIS are ongoing.

Furthermore, crop insurance, which is the main programming vehicle to help offset the impact of crop losses caused by natural hazards, is being expanded to a new production insurance program that covers more commodities and provides a broader range of program choices for producers. Development of the new production insurance program is ongoing. Some of the new production insurance tools are expected to be ready before the start of the 2005 production year, while others might be launched in 2006.

AAFC will: continue to promote Canadian positions and approaches in trade negotiations; focus on establishing key strategic alliances; use advocacy strategies and, when necessary, trade dispute mechanisms to promote and defend Canadian interests.

Environmental programming under the APF, which will be further developed over the next three years, will contribute to improved environmental performance through the adoption of beneficial practices on farms across Canada, leading to enhanced environmental benefits in air, water, land and biodiversity.

*International issues—
capitalizing on a coordinated
domestic strategy*

A more coordinated domestic strategy to improve food safety and quality, encourage environmentally responsible production, and bring new, desirable products to market will lay the groundwork for Canada's success internationally. Given the intensity of global competition, Canada must leverage its competitive advantage to solidify long-term growth and industry profitability. This leveraging process will include a commercialization strategy whereby scientific research is captured as intellectual capital

and transferred to Canadian companies to assist them in capturing global opportunities.

To publicize Canada's status as the world leader in food production and the quality of Canadian products, the department's efforts will include:

- devising a strategic approach to market research based on an in-depth understanding of market opportunities and challenges;
- launching major branding initiatives in collaboration with industry;
- providing enhanced and expanded technical marketing assistance to raise awareness among foreign buyers of Canada's high standards and ability to meet demands;
- developing strategies geared to priority and important emerging markets; and
- strengthening support to Canadian exporters abroad by placing specialists in key foreign markets.

Equally important is ensuring that the Canadian agriculture industry is on a more level playing field in export markets by establishing clear international trade rules and gaining maximum access to foreign markets.

To this end, AAFC will:

- promote Canadian positions and approaches in trade negotiations;
- focus on establishing key strategic alliances;
- utilize advocacy strategies and, when necessary, trade dispute mechanisms to promote and defend Canadian interests; and

- expand the depth and scope of consultations on agricultural trade policy issues to reflect the increasingly diverse concerns of Canadian stakeholders.

Health of the Environment

A commitment to environmental stewardship

Farmers are renowned for their commitment to environmental stewardship. By managing the effects of agriculture on the environment, producers know they can enhance the sustainability of their operations over the long term and improve their bottom lines.

Through the environment element of the APF, AAFC is building on a strong tradition of environmentally sound production practices. Environmental programming under the APF, which will be developed over the next three years, will contribute to improved air, water and soil quality, biodiversity, and the government's efforts to meet its Kyoto Protocol commitment. This work will help to position Canada as the world leader in producing food and non-food products in an environmentally responsible manner, creating new markets for Canadian goods and services around the world. The result of these efforts will be a cleaner environment, healthier living conditions for all Canadians, and growth and increased prosperity for the industry.

NET PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS

Health of the Environment

Forecast Spending 2003-2004*		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006		Planned Spending 2006-2007	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
274.8	1,780	302.2	1,691	285.1	1,665	259.4	1,665

* Reflects the best forecast of total planned spending authorities to the end of the fiscal year including adjustments totaling \$111.6 million in Supplementary Estimates and other adjustments.

Net Planned Spending in 2004-2005 is shown as increasing mainly due to an increase in Contributions for Agriculture and Agri-Food Sector Assistance - Environment.

Managing environmental risk

The department's efforts to reduce agricultural risks to the environment emphasize on-farm action, enhanced knowledge and information about environmental impacts, and improved performance measurement methods. Using environmental scans, governments are working together to identify areas of higher, agriculture-related environmental risk. Through environmental farm plans (EFPs), producers are identifying environmental risks posed by agricultural activities and developing action plans to mitigate these risks. To help offset the costs of taking action to reduce the risks identified in EFPs, an incentive program will make funds available to producers on a shared cost basis.

Our changing climate must be considered as part of these risk management activities. AAFC's National Agro-climate Information Service (NAIS) will provide knowledge and information to support decision making on farms, including decisions related to EFPs.

Innovation for Growth

Equipping the sector with new products, knowledge and strategies

Through the years, scientific breakthroughs have contributed greatly to the many successes of Canadian agriculture. Today, as the frontiers of traditional research are being pushed further and further, the future growth, success and prosperity of the

As part of its commitment to ensure clear accountability for results, AAFC has defined clear roles and responsibilities for managing science and research activities nationally and horizontally across the priorities of the department.

industry will hinge on producers and processors working closely with researchers in laboratories and test plots across the country.

NET PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS

Innovation for Growth

Forecast Spending 2003-2004*		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006		Planned Spending 2006-2007	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
431.6	2,908	422.9	2,728	408.8	2,653	375.6	2,653

* Reflects the best forecast of total planned spending authorities to the end of the fiscal year including adjustments totaling \$73.6 million in Supplementary Estimates and other adjustments.

Net Planned Spending is shown as decreasing over the next three years mainly as a result of the sunseting of the Prairie Grain Roads Program in 2005-2006.



By collaborating with scientists, producers could grow commodities with special characteristics that meet producers' specifications to generate innovative products for new markets. Such items might include not only new foods, but also a wider range of new non-food products. In fact, agriculture can serve as a source of products in fields such as medicine, health and nutrition, energy, and building materials. Farming products could become the base of whole new industries in Canada and help brighten the sector's profit picture considerably. Indeed, science and innovation will spark new investments and added income throughout the value chain, benefiting all stakeholders involved in bringing agri-food products to market. These initiatives and possibilities are in addition to the considerable amount of ongoing work that increases the value of traditional commodities.

With new bio-products and more advanced production systems, the industry will be better equipped to seize opportunities and manage change. These enhancements will ultimately help AAFC achieve its objective of making Canada the world leader in the development of food and agricultural products and services that capture value-added opportunities. The use of science to support the APF elements of food safety and quality, and environmental sustainability will further enhance the branding of Canadian products internationally.

As part of its commitment to ensure clear accountability for results, AAFC has defined clear roles and responsibilities for managing science and research activities nationally and horizontally across the priorities of the department.

AAFC has established four National Science Programs: □

1. Food Safety and Food Quality
2. Environmental Health
3. Sustainable Production Systems
4. Bio-Products and Bio-Processes

These programs provide:

- food safety and quality research;
- environment research;
- sustainable production systems research; and
- bio-products and bio-processes research.

Each National Science Program team supports departmental priorities through the horizontal team and Board of Directors structure, ensuring strategic alignment of science and research activities.

With the national programs in place, the department is revising its research themes. To simplify moving science and technology from the lab bench to the farmer's field, an Intellectual Property Office has been launched.

Although agricultural research is the cornerstone of industry success, research remains a costly undertaking. Attracting public and private sector investors outside of agriculture—both in Canada and elsewhere—is vital to ensure science has sufficient resources to tackle new challenges. To this end, over the next three years, AAFC will continue to realign and increase investments to support science and innovation in the research provided by the national programs.

An action plan to realign public-sector investment will be in place by December 2004. By 2005, a strategy will be developed to enhance investment in Canada's agricultural bio-based economy.

Renewal—managing change and seizing opportunities

Advances in science and technology provide opportunities to address environmental, food safety and food quality issues, and to create new products that satisfy consumer demands. On the other hand, these advances present new management challenges and opportunities, and increase the need to engage in continuous learning. To meet these challenges, the Canadian Farm Business Advisory Services (CFBAS) and other renewal programs help farmers make business decisions related to the future of their farming operations.

As the business of farming becomes more complex, and as operations expand, farmers are putting greater energy into managing financial and human resources, as well as making strategic decisions on future directions for long-term success. To make sound choices, producers need to have an enhanced understanding of proven management practices. The renewal component of APF provides producers with the tools and services to enhance their knowledge of, and access to, innovative production practices and technologies that reflect the demands of today's marketplace.

Under renewal, producers have access to a confidential on-line benchmarking tool that enables them to compare their farm data with other farms of similar specialization and size within their regions. An Agricultural Services website supplies producers with further sources of information—through links to on-farm management clubs, mentoring and peer support, and other agricultural services—to keep producers abreast of new trends, beneficial practices, and innovations within the industry. Renewal also helps farmers and their families attain their business and personal goals through:

- Canadian Farm Business Advisory Services (CFBAS)—a single point of entry for professional business planning services;
- Planning and Assessment for Value-added Enterprise (PAVE), which provides funds for producers considering establishing or expanding a value-added enterprise; and

The Canadian Farm Business Advisory Services (CFBAS) and other renewal programs help farmers make business decisions related to the future of farming operations.

- Canadian Agricultural Skills Service (CASS), being designed in partnership with the provinces, territories and Human Resources and Skills Development Canada to offer producers assistance for skills assessment and training.

To address farmers' challenges in gaining access to capital in today's business climate, baseline studies will be undertaken and federal-provincial-territorial strategies will be developed to deal with barriers impeding farmers from accessing capital, especially for beginning farmers and agribusiness.



Our Management Framework – Taking Action for Results

Evolving governance system

As the APF evolved, AAFC's management structure evolved to support implementation of the APF. An effective governance system is the foundation of the strategic direction in the APF. AAFC's governance system is based on providing the structures and processes needed to collaborate on horizontal policy issues and make informed decisions. A team-based organization, built around the priorities found in the APF and governed by boards of Assistant Deputy Ministers, reinforces the need to work collaboratively as one department and share responsibility for achieving results.

Integrating planning

The APF is a framework designed to manage today's issues and respond to changing priorities. In this respect, the APF is as much about the future as it is the present. If the APF represents what we as a department are doing, our planning architecture drives how objectives will be achieved. The planning architecture is comprised of projects that are defined in terms of the results to which they contribute, and are linked together to form a detailed plan for achieving the results of the APF.

These deliverables provide a basis for accountability, performance measurement, decision making and action. Advantages of this

planning approach include increased transparency, improved strategic alignment, clarity of roles and responsibilities, and a framework to manage resources.

Improving management of resources

With this one-department, project-based approach, AAFC has a framework to assign and manage resources—people, money, assets—according to priorities. Linking strategic and operational planning in this fashion yields a wealth of information to AAFC senior management, project leaders and team members.

In the course of APF implementation, the department will be able to track resources used and progress made to an extent never before possible. This transparent and detailed information will aid decision making—not only for setting direction, but also for making required course corrections and resource reallocation choices. The overall result will be more effective and accountable management and more responsible stewardship of public resources.

Enhancing decision support

Timely access to performance information can have a significant effect on the quality of management decision making at all levels. To improve access, AAFC will establish a fully integrated information management, decision support system. The department is updating existing data, as well as corporate business processes that generate data, to ensure the accuracy of information.

While understanding information at the operational level is critically important, so is the ability to aggregate information. With this enhanced information processing, all levels of management can plan, monitor, adjust, report and make decisions with the support of timely and relevant information. In the end, there will be greater transparency in the department's work and its cost.

A number of actions are being taken to obtain a comprehensive understanding of managers' information requirements, and to deliver data in a practical way. The department is also addressing the issue of data integrity by updating existing data and corporate business processes that generate data. Finally, a series of system upgrades is being examined to enhance the department's ability to access integrated information. Thanks to these enhancements, starting in 2004-2005, AAFC will be capable of integrating information for decision making, and monitoring and reporting work at the project level.

Modernizing human resources—The People Framework

All AAFC work—policies, programs, gains in science, international efforts and other initiatives—depends on people. AAFC's human resources strategy is to build on the strengths of the department's collaborative, team-based organization. To function effectively as teams, departmental staff must have the environment and tools needed to work together in providing the best advice to government and the best service to Canadians.

The People Framework is a systematic and integrated approach to leverage the collective efforts and talents of everyone at AAFC to achieve departmental goals. The framework defines the tools, mechanisms, policies and processes required by AAFC to make the most of employees' abilities and to meet objectives.

The People Framework brings together a number of initiatives. Combined, these initiatives will:

- create an inclusive environment where all employees contribute;
- offer learning and development opportunities to build targeted skills and competencies;
- create flexible, efficient staffing processes; and
- integrate human resources information into broader departmental information to promote improved corporate planning.

Integrated Risk Management

Integrated risk management is a continuous, pro-active and systemic process to understand, manage and communicate risk from an organization-wide perspective.

In 2003, AAFC conducted an extensive review of risk management practices and principles. The result was a new four-step Integrated Risk Management process, which is understood and used throughout

the department to identify, assess, treat and monitor risk.

Integrated with existing operational procedures, and built into the AAFC's planning cycle, this process enables the department to capture risks at three horizontal levels spanning all AAFC activity, and then deal with those risks at the right level. Risk profiles developed for individual outcome projects feed into the team risk profiles, which in turn inform development of the corporate risk profile.

AAFC will continue to increase departmental capacity, focusing on provision of further training and risk assessment support to individuals and teams. AAFC will refine the process and support systems in light of experience gained over the past year, and will continue to provide accurate and comprehensive risk information for decision making.

Conclusion

Taken together, AAFC's three strategic outcomes—Security of the Food System, Health of the Environment and Innovation for Growth—form a cohesive action plan that works for the benefit of all Canadians. As the department works toward achieving these outcomes, the Canadian agriculture and agri-food sector will enjoy enhanced business stability, while consumers will appreciate greater assurance about the safety and quality of their food and the environmentally responsible methods used to

produce that food. Canadians will also welcome a broad range of new food and non-food products that will improve their day-to-day quality of life. Moreover, a stronger Canadian agriculture and agri-food sector will strengthen the Canadian economy as a whole.

Implementing a new policy architecture for the 21st century necessitates major shifts throughout the department, as AAFC evolves from an activities-based organization to a results-based one. All of AAFC's resources are now aligned to support this new policy direction, while the department's work is structured according to teams delivering on APF priorities.

On the next page, AAFC's Strategic Framework graphically represents this integrated, one-department approach. Outcome projects or deliverables connect to outcomes or results, which, in turn, support departmental priorities. These priorities define the mandates of the various teams. The departmental priorities then link to the three AAFC strategic outcomes, which contribute to fulfilling the department's vision and its overarching goal of achieving the best quality of life for all Canadians.

AAFC'S STRATEGIC FRAMEWORK

BEST QUALITY OF LIFE FOR ALL CANADIANS

Mandate

Agriculture and Agri-Food Canada provides information, research and technology, and policies and programs to achieve security of the food system, health of the environment and innovation for growth.

Vision

An innovative and competitive Canadian agriculture and agri-food sector, whose partners work in unison to be the world leader in the production and marketing of food and other agricultural products and services that meet global consumer needs in a way that respects the environment and contributes to the best quality of life for all Canadians.

AAFC Strategic Outcomes

Security of the Food System

Making Canada the world leader in producing, processing and distributing safe and reliable food to meet the needs and preferences of consumers.

Health of the Environment

Making Canada the world leader in using environmental resources in a manner that ensures their quality and availability for present and future generations.

Innovation for Growth

Making Canada the world leader in innovation to develop food and other related agricultural products and services that capture opportunities in diversified domestic and global markets.

Departmental Priorities

Business Risk Management

Enhancing the producer's capacity to manage risk, and increasing the sector's viability and profitability.

Food Safety and Quality

Minimizing the risk and impact of food-borne hazards on human health, increasing consumer confidence and improving the sector's ability to meet or exceed market requirements for food products.

Environment

Achieving environmental sustainability of the sector and progress in the areas of soil, water, air and biodiversity.

Innovation and Renewal

Equipping the sector with new business and management skills, bioproducts, knowledge based production systems and strategies to capture opportunities and manage change.

International Issues

Expanding international opportunities for the Canadian agri-food sector.



Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Plans

This section of the report highlights the department's priorities for fiscal year 2004-2005 and states how these priorities will contribute to achieving the department's vision and three strategic outcomes.

Also contained in this section are descriptions of other key areas in which the department plays a role:

- Rural Development
- Co-operatives Secretariat
- Sustainable Development
- Service Improvement

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

Introduction

Securing the food system

Producing and distributing food involves many players, processes and activities. At every step along the production and distribution continuum, the food system is vulnerable to risks from natural, social and economic forces that affect:

- Quantity, quality, variety, flow, supply and affordability of food products;
- Production costs and income for producers and suppliers;
- Quality of the resource base and health of the environment; and

- Profitability, sustainability and reliability of the agri-food enterprise.

To address these risks, and their implications for the security of the food system, AAFC pursues a strategy that aims to make Canada the world leader in producing, processing and distributing safe and reliable food.

Operating Environment

Challenges and opportunities

Food production responds to the basic human need for a safe, reliable and adequate supply of food. In addition, the agriculture and agri-food industry contributes directly not only to the economic security of the one in eight Canadians who depend on it for

their livelihood, but also to the quality of life of all citizens.

A large country with a relatively small population, Canada's lifeblood is trade. The agriculture and agri-food industry is a prime example of the country's trade dependency. Canada exports almost half of its domestic production, either directly as primary products or indirectly as part of processed products. In an era of instant communications, abundant information and globalized markets, consumers increasingly ask more of the food system in terms of safety and quality, and environmentally responsible production.

As the APF is implemented, Canadian products will enjoy a competitive advantage in a number of markets. To succeed over the long term, however, the industry must satisfy evolving expectations of domestic and foreign markets, as well as maximize opportunities provided by increasing numbers of customers, demand for specific quality attributes, and fast-growing markets in developing countries for value-added food products.

Although the opportunities are enormous, so are the challenges, given the industry's inherently risky business environment. The range of risks is wide—from natural hazards, including drought, floods and animal diseases, to consumer-driven market forces and competition from emerging low-cost suppliers. A well-coordinated strategy will safeguard the food system from isolated incidents and more widespread risks, and enhance Canada's reputation as a reliable supplier of safe, high quality products.

Strategic Response

To achieve the Strategic Outcome of "Security of the Food System", AAFC works primarily through three departmental priorities: Business Risk Management, Food Safety and Quality and International Issues.

Business Risk Management

Building capacity, and consolidating and expanding opportunities

While aggregate farm income is relatively stable, individual farms often experience wide annual variations. Factors contributing to this variability include natural forces, such as weather-related risks, and market forces, such as fluctuating commodity prices. Although these factors are beyond producers' control, farmers can improve their income prospects by actively managing risks instead of simply reacting to them. Farmers can promote income stability by improving production and management decisions and practices, marketing in a strategic manner, learning continuously,

and controlling costs of production. But with few private sector instruments available, public investment in risk management is crucial.

To this end, the federal, provincial and territorial governments have committed, under the APF, to improve business risk management (BRM) within the agriculture industry. In consultation with industry stakeholders, governments have been working to refine BRM programming. In 2000 and 2001, comprehensive reviews of existing programming identified issues that are now being addressed in a suite of BRM programs under the APF. The goal of these reviews is to reduce variability in farm income by enhancing producers' capacity to manage risk and produce food that meets the rapidly evolving requirements of consumers at home and abroad. In doing so, the industry can expect greater profitability in the long term.

Producers of milk, poultry and eggs primarily use supply management to stabilize their revenues. The supply-managed system provides mechanisms to allow individual producers of supply-managed commodities to manage most business risk.

Supply-managed sectors are eligible for financial assistance, under the new Canadian Agricultural Income Stabilization, (CAIS) program, whenever their margins in a year fall by more than 30%.

BRM programs assist all producers to manage farm income risks.

Income Stabilization and Disaster Assistance

Filling gaps, empowering producers, and enhancing viability and profitability

Following the 2000 and 2001 reviews, the Net Income Stabilization Account, which aimed to enhance farm income stability, and the Canadian Farm Income Program, which was geared to delivering disaster assistance, were consolidated into the Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) program. Launched in December 2003, CAIS involves producers more actively in the management of risk, with government assistance focusing on demonstrated need. Specifically, the CAIS program will provide reliable and permanent disaster coverage, enhanced income stability and equitable treatment for all farmers.

Production Insurance

Increased comprehensive coverage and greater equity

Crop insurance is the main instrument producers use to deal with crop losses caused by natural perils such as drought and flood. Under the provincially-administered crop insurance program (CIP), producers buy coverage to guarantee a percentage of probable yields for specific crops. AAFC is building on the CIP platform to create a new Production Insurance Program that is more comprehensive, equitable and easier to administer. The system will also link to CAIS to avoid program duplication.

The food safety and quality component of the APF aims to:

- *minimize the risk and impact of food-borne hazards on human health,*
- *increase consumer confidence in the safety and quality of Canadian agriculture and agri-food products,*
- *improve the industry's ability to meet or exceed market requirements for products, and*
- *provide value-added opportunities through the adoption of food safety and food quality systems.*

Highlights of Production Insurance include:

- Implementing a consistent federal cost-share of premiums across Canada by 2006;
- Offering more flexibility in design of insurance plans for crops that have traditionally been difficult to insure;
- Offering catastrophic coverage at no additional cost to producers; and

- Implementing a whole-farm option to reduce program costs to producers in 2005.

In addition, a feasibility study is being conducted to determine producers' needs with respect to extending coverage to livestock.

Cash Advances □

Integration and greater flexibility

Two cash advance programs are in place for the benefit of producers: the Advance Payments Program (APP) and Spring Credit Advance Program (SCAP). SCAP provides advances each spring to assist with input costs, while APP facilitates access to credit for producers after harvest. During a review of the programs, completed in 2002, industry emphasized the need for ongoing cash advance programs that provide access to credit to assist long-term business planning. The review also pointed to the importance of integrating APP and SCAP into a more flexible program that provides loans to more producers.

Private Sector Risk Management Partnerships Program □

Government enabling partnership

The APF also recognizes the need to foster the use of private sector risk management tools. Private sector insurers have been reluctant to cover non-traditional risks, such as animal diseases, not addressed by the Canadian Food Inspection Agency. Although they are reasonably common, farm risks such as business interruption, asset loss and

income loss often appear to insurers as isolated problems. However, the impact on individual operations can be potentially devastating. Insurance companies are concerned about the investment required to gather and analyze necessary data. To encourage private sector involvement, the Private Sector Risk Management Partnerships Program has been developed to assist commodity groups in working with private insurers to address non-traditional risks.

Provincial Programming Provisions

Meeting provincial needs

Another facet of the APF is continuous improvement. For example, existing provincial programs must be consolidated by 2006-2007. Programming will be evaluated and agreements developed for programs found to make a significant contribution to managing risks. Initiatives not meeting the APF's objectives and priorities will be phased out. In shifting to the new approach, each province or territory will be allocated federal funds for programming specific to its needs. Transition funding will wind down starting April 1, 2006. After this date, provincial or territorial programming outside the set will not qualify for federal cost sharing and will not be counted towards that jurisdiction's overall 40-percent funding commitment.

Food Safety and Quality

Fulfilling consumer expectations through science

Consumers in Canada and abroad are helping to raise the bar on agri-food products in terms of quality and variety by demanding greater accountability from the agriculture and agri-food industry. Consumers expect products to meet the same high food safety and quality standards throughout Canada. They also expect governments, particularly the federal government, to resolve jurisdictional issues and provide a platform for stakeholders to collaborate in building a national food safety and quality system. Finally, they expect the federal government to provide leadership towards an integrated national strategy for research into food safety and quality, which will help the industry to capitalize on market opportunities and improve its global competitiveness.

With these expectations in mind, the food safety and quality component of the APF aims to:

- Minimize the risk and impact of food-borne hazards on human health;
- Increase consumer confidence in the safety and quality of Canadian agriculture and agri-food products;
- Improve the industry's ability to meet or exceed market requirements for products; and
- Provide value-added opportunities through the adoption of food safety and food quality systems.

Food safety and quality objectives will be attained through:

- Enhancement of a national integrated agriculture and agri-food safety and quality system;

- Adoption of a set of new knowledge, tools and technologies to improve the safety and quality of agri-food produced and processed in Canada;
- Understanding of the elements of Canada's national food safety and quality system; and
- Encouragement of all partners in the food system to play their parts in the refinement of this system.

Fully attaining these objectives requires that AAFC work with other government departments as well as other jurisdictions.

To ensure future success and growth, additional capacity is required to identify and direct resources toward emerging issues and opportunities. Ongoing investment is required to build on the work of the APF and look to the future.

To this end, the goal of future programming beyond the Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) Fund (whose mandate expired March 31, 2004), will be to position Canada's agriculture and agri-food industry at the leading edge of developments in the marketplace. New programming will build on the strengths of the previous CARD Fund by continuing to use an industry-led approach, with the flexibility to address issues at both the national and regional levels. The new program will also use a forward-looking approach to identify and address emerging issues facing the industry, and help the industry maximize opportunities.

New food safety programs will strengthen Canada's standing as a world leader in food safety, with a goal of making 80 percent of the country's value chain traceable within the next four years.

AAFC activities toward achieving these outcomes will include:

- Developing, in consultation with provincial and territorial governments, a framework to facilitate a concerted decision-making process for food safety issues in Canada;
- Developing, in consultation with governments, industry and stakeholders, a common vision and an overarching strategy for food safety and quality in Canada, with specific policies on animal welfare, food quality standards, and plant, animal and fish health;
- Helping industry design and implement Hazard Analysis and Critical Control Point-based on-farm and off-farm food safety systems, which will encourage industry development of a national food safety and food quality strategy;
- Designing a strategy for the timely transfer of knowledge, tools, technologies and processes; and

- Collaborating in development and implementation of a communications strategy to increase consumer confidence in Canadian products' safety and quality.

Canada is already moving aggressively on food safety research and implementation. New food safety programs will strengthen Canada's standing as the world leader in food safety—with a goal of making 80 percent of the country's value chain traceable within the next four years.

International Issues

Gaining recognition, gaining ground

Clearly, the APF is laying the groundwork domestically for success internationally. With an integrated strategy in place to improve food safety and quality, increase environmental farm management, and develop new and innovative products, processes, technologies and services, Canada will be poised to expand its four-percent share of the world's agriculture and agri-food export market. Stronger partnerships with industry are also critical to achieving market success. The use of value chain roundtables will ensure a broader, more integrated approach to industry consultations and facilitate activities.

Taking advantage of the APF's benefits will depend on strengthening Canada's market development capacity and gaining recognition for Canada's ability to meet the demands of highly segmented and increasingly competitive global markets. To this

end, AAFC has adopted four broad themes for enhancing Canada's position in world markets:

1. Gaining Recognition and Building Markets
2. Improving Market Access
3. Overcoming Technical Barriers
4. Enhancing International Development

The themes Improving Market Access and Overcoming Technical Barriers are outlined below; the other themes are outlined in the section Innovation for Growth.

Improving Market Access

Levelling the playing field

By establishing clear international trade rules and securing unfettered access to foreign markets, Canadian producers and processors can translate international recognition for the quality of their products into increased export sales. Strategically defining and advancing Canada's trade policy objectives will strengthen the country's ability to influence key agricultural trade negotiations and resolve specific trade access issues. While the World Trade Organization is the only forum where Canada can address the high levels of trade-distorting spending by some trading partners, we are undertaking complementary regional and bilateral negotiations as well. Major elements of our approach to enhancing market access will include:

- Focusing on the establishment of key strategic alliances;
- Engaging in advocacy efforts to press for greater trade liberalization;

- Challenging trade barriers;
- Influencing domestic policy in key countries; and
- Expanding consultations on agricultural trade policy to reflect the diverse interests of stakeholders.

Overcoming Technical Barriers

Shaping standards and challenging trade requirements

Although adherence to scientific principles is one of Canada's tenets of trade, some countries' trade requirements are not based on science. Such technical trade barriers can be disruptive to global trade. Accordingly, Canada will work to develop international technical standards and policies, and challenge measures put in place by other countries, if necessary. AAFC will work with partners to implement a stronger strategic approach to technical trade-related issues and negotiation of Market Access Protocols, which are bilateral agreements facilitating trade in specific agri-food products. This approach will put in place rules governing technical requirements, and promote Canadian interests in international standard-setting organizations and technical fora. The department will strive to shape debate in international organizations and form alliances with other countries on multilateral approaches to key issues aligned with the APF's food safety, food quality and environmental priorities. Linked with Canada's advocacy efforts, emphasis will also be placed on tackling bilateral trade barriers. In addition, AAFC will develop an early-warning system on emerging

technical trade issues, disseminate intelligence to domestic stakeholders, prepare Canadian positions, and adjust national standards, as appropriate.

Performance Measurement

A variety of performance measurements pertinent to components of the security of the food system will be devised.

For the business risk management component, performance indicators (national and provincial) will include:

- Reduced variability of farm income and operating margin over time;
- Increased farm income and operating margin; and
- Increased farm capital investments over time.

For food safety and quality, performance indicators will include:

- Reduction of exposure to agri-food hazards;
- Increase in the level of consumer confidence in the safety and quality of Canadian food;
- Improvement in the relative performance of Canadian companies compared to foreign companies in meeting or exceeding market requirements for food safety and food quality; and
- New markets made available as a result of the adoption of the Canadian food safety and quality systems.

For the international component, the performance indicator will be change in international market share of Canadian exports.

Benefits for Canadians

The food system is subject to a host of natural, social and economic risks. Achieving security of the food system will ensure a reliable supply of safe and high quality agriculture and agri-food products for Canadians. The two North American incidents of BSE in Canada and the United States in 2003 underline the urgency of putting in place a national strategy to address food safety and quality issues. The industry is also an important contributor to the Canadian economy and society. A secure food system is essential for the industry to remain viable, competitive domestically and globally, profitable, and sustainable over the long run. With strong prospects for the future, the agriculture and agri-food industry can continue to enhance the well being of all Canadians.



Priority: Business Risk Management

Enhancing producers' capacity to manage risk, and increasing the industry's viability

Commitments 2004-2005

- CAIS program development
- Create a new production insurance system based on the Crop Insurance Program platform
- Modify the Cash Advance Programs
- Encourage private-sector involvement through the Private Sector Risk Management Partnerships Program
- Environmental analysis of BRM policies
- Re-design FIMCLA

Expected Results

- Increased utilization of risk management tools
- Increased participation in BRM programs

Priority: Food Safety and Quality

Minimizing the risk and impact of food-borne hazards on human health, increasing consumer confidence, and improving the industry's ability to meet or exceed market requirements for food products

Commitments 2004-2005

- Enhance and integrate national policy for food safety and quality, including animal and plant health
- Develop innovative technologies and processes that contribute to safer and higher quality foods
- Increase awareness and recognition of the safety and quality of food produced in Canada

Expected Results

- Increase in the level of consumer confidence in food produced in Canada
- Improvement in relative performance of Canadian agri-companies in meeting or exceeding market requirements for food safety and quality
- New markets available as a result of the adoption of the Canadian food safety and quality systems
- Change in international market share of Canadian exports
- Change in the volume and value of domestic and foreign investment in Canada's agriculture and agri-food industry
- Changes in international partners' support for Canada's positions at negotiating sessions

Priority: International Issues

Expanding international opportunities for the Canadian agri-food industry

Commitments 2004-2005

- Improve market access
- Overcome technical trade barriers
- Enhance international development

Expected Results

- Reduction in the number of trade barriers
- Increase in the number of Market Access Protocols negotiated with key trading partners

Benefits for Canadians

- Reliable supply of safe and high quality agri-food products
- A competitive and sustainable food system

These commitments also contribute to the Innovation and Renewal and Environmental priorities. A breakdown of planned spending by priority can be found on page 32.

HEALTH OF THE ENVIRONMENT

Introduction

Caring for the environment in agriculture

Canadians have become increasingly aware of the necessity to manage and protect natural resources involved in agriculture to ensure a safe, high quality food supply, enhance biodiversity, improve water use efficiency, protect water quality, and preserve air quality. Federal and provincial ministers of agriculture responded to these public priorities and pressures by including an environmental component in the APF agreement. Key areas of this component include:

- Water quality protection by managing nutrients, pathogens and pesticides;
- Soil protection by conserving organic matter and reducing wind and water erosion;
- Air quality enhancement by reducing particulate emissions, odours and emission of greenhouse gases;
- Biodiversity enhancement by increasing habitat, protecting species at risk and addressing economic damage from wildlife; and
- Improved stewardship by agricultural producers of our natural resources.

Strategic Response

To achieve the Strategic Outcome of "Health of the Environment" AAFC works primarily through its Environment priority.

Improving stewardship by adopting environmentally beneficial practices

Farmers, of course, have always understood the connection between a vibrant agriculture and agri-food

industry and a healthy natural environment. AAFC will continue to position Canada as the world leader in environmentally responsible food production by improving the environmental and economic sustainability of agricultural operations while reducing the industry's impact on the environment.

A number of programs have been developed to help achieve the environmental goals of the APF. These programs build on the fundamental strengths of current government and industry initiatives that focus on priority issues, such as manure and nutrient management, water quality, soil organic matter loss, soil erosion caused by water, wind or tillage, and emissions of gases that contribute to global warming.

In 2004-2005, programs will be refined further through consultations with provinces, producers and key stakeholder groups. Programming will also foster direct actions by producers to enhance compatibility between biodiversity and agriculture by addressing key areas such as habitat availability and species at risk.

Programming commitments fall under three broad categories:

1. Policy and Strategy Development
2. Knowledge and Information
3. On-farm Results

Policy and Strategy Development

Strengthening decision-making capacity

Strengthening the capacity of the agriculture and agri-food industry to encourage sound environmental decision making—both within the industry and in individual farm operations—will continue to be supported by a number of programs, notably National Land and Water Information Service (NLWIS) ☐ and National Agri-

environmental Health Analysis and Reporting Program (NAHARP). ☐

NLWIS is currently in the project definition phase. When it is implemented in phases starting in 2005, it will provide data on land, soil, water, air and biodiversity and decision support services to encourage improved decision making. NLWIS also includes climate data in support of AAFC's activities in adaptation to climate variability/climate change as developed by the National Agroclimate Information Service (NAIS).

NLWIS will be conducted in two phases. Phase I: 2003-2004 will be devoted to system design, and will consist of an inventory of existing databases, program design, and identification of partners. Phase II: 2005-2008 will focus on constructing information systems, linking databases, and developing information tools and applications.

NLWIS will be a collaborative effort, with AAFC taking the lead role. Key collaborators on various NLWIS components could include: Environment Canada, Natural Resources Canada, Health Canada, and provincial ministries of environment and agriculture.

NAHARP will build on work initiated in 1993, and will update and improve the current suite of 14 agri-environmental indicators and develop 12 new indicators to address existing gaps. The objective of the program is to establish a departmental capacity for development and continuous improvement of agri-environmental indicators and policy tools that integrate the environment and the economy.

Under the Farming Systems and Practices Component, research and development will be conducted to increase scientific understanding of the interactions between agriculture and the environment, leading to generation of new knowledge and development of environmentally beneficial agricultural technologies.

AAFC will take a lead role in delivering NAHARP, but the department will coordinate with partners and stakeholders to maximize the value of this work. Key collaborators on various NAHARP components could include: Natural Resources Canada, Statistics Canada, Health Canada and provincial ministries of environment and agriculture. Some non-government organizations, such as Ducks Unlimited, World Wildlife Fund and industry groups, may also participate.

Knowledge and Information

Coordinating approaches and developing common standards
Today's consumers expect

environmental standards for food production to be more stringent than ever. Increased use of regulatory instruments, however, heightens the importance of coordinating approaches across jurisdictions and sharing best practices. As a first step toward development of agricultural standards, a national study of regulations governing agriculture and the environment will be conducted to identify common features and differences in approach.

New actions to enhance environmental stewardship will translate into economic and social benefits for both urban and rural communities. To ensure that the agriculture industry realizes these benefits, initiatives in several areas will be undertaken.

Gaining a Better Understanding of Agriculture-Environment Relationships

A major focus of the Environmental Health National Research Program (EHNP) is to provide the knowledge and tools to advise policy makers, land resource and extension specialists, and producers on more effective land management practices and how we can more effectively characterize and quantify the effect of agriculture production on soil, water, air and biodiversity. The EHNP will develop

technologies which will aid in the development of NLWIS, Agri-environmental Performance Indicators and support the development of better management practices. EHNP will work with Environment Canada on national standards, Health Canada on water quality surveillance and the Pest Management Review Agency on Minor Use of Pesticides.

Research to Identify gaps in information on water and nutrient management (GAPS)

New knowledge in the areas of water and nutrients is required to decrease the risk from intensive livestock operations and cropping systems. Under the Farming Systems and Practices component, research and development will be conducted to increase scientific understanding of the interactions between agriculture and the environment, leading to generation of new knowledge and development of environmentally beneficial agricultural technologies.

This will result in the development of new management practices to improve water quality, enhance nutrient management and environmental benefits to the sector. Research projects will be multi-disciplinary, national in scope and, where possible, will augment ongoing efforts directed at key priority areas of the APF's environmental element.

In addition, AAFC's expertise in the areas of sustainable agriculture will be shared with developing countries to assist in increasing food security and reducing poverty.



Environmental Technology Assessment for Agriculture Program (ETAA)

In cooperation with the private sector, the Technology Assessment Program will assess and provide information on the impact of state-of-the-art technologies on the quality of soils, water, air and biodiversity as well as promote efficient energy use, greater use of renewable energy, and enhance compatibility between agriculture and environment.

Water quality surveillance program

A water quality surveillance program will be developed to identify, investigate, monitor, assess and control human exposures to existing and emerging pathogenic microorganisms in waters exposed to agricultural run-off. Few data related to microbiological contaminants from agricultural effluent are currently available. This activity links APF objectives related to environmental farm planning and manure management strategies, including development of indicators for these two components.

On-farm Results

Economic stability of agricultural operations

New technology transfer methods will be explored to increase the awareness of environmentally friendly practices. Adoption of environmentally beneficial practices in the management of nutrients, pests, land and water, and biodiversity will improve the environmental and economic stability of agricultural operations. These actions will also contribute to a cleaner environment, healthier living conditions for all Canadians, and the government's efforts to

meet commitments under the Kyoto Protocol. To accomplish these goals, a number of programs have been implemented.

While many provinces are currently undertaking Environmental Farm Planning (EFP), additional work is needed to develop a comprehensive and integrated national EFP system. The department's EFP efforts will help to identify areas of environmental risk and the need for targeted actions on individual farms.

National Farm Stewardship Program (NFSP) ☐ is supported by development of Beneficial Management Practices (BMPs), research and development, and technology assessment. Producer groups or community organizations will receive financial assistance for projects involving agricultural BMPs or actions implemented on a regional basis through Equivalent Agri-Environmental Planning (EAEP).

Greencover Canada Program ☐ provides financial and technical resources to encourage immediate conversion of environmentally sensitive land from annual crop production to permanent cover such as forages and trees.

National Water Supply Expansion Program (NWSEP) ☐ is designed to improve producers' capacity to deal with drought situations through expanded water supply. NWSEP provides financial assistance to develop solutions to agricultural water supply issues.

New Pesticide Risk Reduction and Minor-Use Programs ☐ help Canadian farmers and consumers benefit from reduced risk and minor-use pesticides, and improved pest management practices. AAFC is working with provincial and

industry partners to gather information on priority crops, to identify gaps in the range of available pest management tools, and to help design and implement solutions that reduce the risks of pesticides and contribute to a cleaner environment. This work will enhance the environmental stewardship of Canadian producers, make it easier for them to compete in global markets, and provide safer food for Canadians.

Performance Measurement

Measuring progress and being accountable to Canadians

The APF federal-provincial bilateral agreement is being negotiated to include specific environmental outcome targets for each province. Agri-environmental indicators ☐ and associated models will be used to measure provinces' progress toward these targets.

Key performance indicators for the Policy and Program Strategy Development component will include:

- Non-regulatory agri-environmental performance standards to guide stewardships efforts; and
- Development of a suite of science-based agri-environmental indicators and tools to integrate into decision making.

Key performance indicators for the Knowledge and Information component will include:

- The number of collaborative agreements with partners for the development, maintenance, sharing and use of land, water and climate information databases and products across Canada; and

- The number of innovative environmental technologies, genetic resources and biological information assessed and utilized by agricultural producers to minimize their impact on soil, water, air and biodiversity.

Key performance indicators for the On-Farm Results component will include:

- Level of coverage by provincial scans of agricultural land in Canada;
- The number of completed EFPs/EAEPS and number of Beneficial Management Practices (BMPs) adopted by agricultural producers;

- The number of hectares of environmentally sensitive crop land converted to perennial cover & water projects completed by agricultural producers; and

- The number of hectares protected through the establishment of wood plants for habitat enhancement, carbon sequestration, soil protection and riparian protection.

Benefits for Canadians

All Canadians appreciate the importance of protecting and preserving the environment for future generations. They expect all sectors of the economy, including

agriculture and agri-food, to respect the natural environment. Farmers are conscious of their stewardship responsibilities and are increasingly adopting environmentally sustainable practices.

While a healthier environment will benefit everyone, farmers will also enjoy a business advantage. As more consumers demand food produced in a way that does not harm the environment, environmental stewardship will be critical to increasing profits and growth, and ensuring long-term prosperity for the industry.

Priority: Environment

Achieving environmental sustainability of the industry and progress in soil, water, air and biodiversity

Commitments 2004-2005:

- Enhance capacity of the agriculture and agri-food industry to understand the agri-environmental interactions, and mitigation approaches to encourage sound environmental policy and decision making
- Strengthen collaborative partnerships between industry and government to promote stronger support for the agriculture industry among Canadians
- Provide knowledge and tools to advise policy makers, land resource specialists and producers on more effective land-management practices
- Adopt new technologies, practices and processes for agricultural producers that reduce agricultural risks and increase environmental benefits
- Adopt environmentally beneficial management practices by agricultural producers in the management of land, soil, water, air and biodiversity
- Improve capacity of agricultural producers to deal with drought

Expected Results:

- A comprehensive set of environmental indicators
- Improved levels of awareness, acceptance of policies, environmental performance and /or adoption levels
- Establishment of national standards to be used to measure agricultural producers contribution to environmental sustainability
- Increased capacity of policy makers, land resource specialists and producers in terms of effective land management
- New environmental technologies available to producers
- Increased adoption of beneficial management practices
- Improved water supply capacity

Benefits for Canadians

- Cleaner environment
- Reduced agricultural risks
- Enhanced compatibility between biodiversity and agriculture, with emphasis on key priority areas: habitat availability, species at risk and economic damage to agriculture from wildlife

These commitments also contribute to the Innovation and Renewal priority. A breakdown of planned spending by priority can be found on page 32.

INNOVATION FOR GROWTH

Introduction

The New Agricultural Revolution

The information revolution and advances in science and technology are driving today's economy and rapidly transforming agriculture in fundamental ways. These forces of change place a premium on knowledge. Farmers facing new management challenges and opportunities, therefore, must commit to continuous learning to succeed.

Science is a key to success. With the capacity in place to create a range of new food and non-food products, science will help Canadian producers seize new markets by addressing changing consumer preferences, demands and expectations.

Although future prospects are bright, Canada's competitors have been quick to take advantage of scientific gains. So new knowledge and technology must be developed and put in the hands of Canadian producers at a rapid pace.

Operating Environment

Rapid change is occurring in an industry that is an important contributor to Canada. Agriculture and agri-food is one of the oldest industries in the economy. Deeply rooted in Canadian history and culture, agriculture has become one of the most dynamic and innovative industries in Canada. Indeed, the industry is part of the very fabric of Canadian society, and plays a major role in the quality of life of all Canadians—farmers and rural communities in particular.

Although Canadian producers are renowned for their resilience, the agriculture and agri-food industry remains susceptible to risks from

natural hazards, such as droughts, hail and insects, and emerging diseases, such as bovine spongiform encephalopathy (BSE), as well as from changing consumer requirements. While globalization and the nature, pace and scope of scientific and technological change contribute to the industry's vitality, significant challenges to long-term sustainability and profitability, such as concerns over productivity and competitiveness, have emerged.

Strategic Response

To achieve the Strategic Outcome of "Innovation for Growth" AAFC works primarily through its Innovation and Renewal and International priorities.

Governments have long helped farmers deal with risks through programs that reduce the negative impacts of farm income fluctuations. In the current international agricultural environment, Canada's challenge is to ensure that programs encourage growth as well as protect Canadian farmers. This goal is best attained through unified purpose among the chain of key players and stakeholders, and a suite of coordinated, mutually reinforcing programs. With input from stakeholders, the Government of Canada and its provincial and territorial partners have developed a range of key initiatives to manage business risks, and strengthen and increase the industry's profitability.

Innovation and Renewal

Science and innovation in the bio-economy-driven 21st century □

The bio-economy, made possible by the convergence of sciences, is a key feature of the 21st century, and has significant implications

for the agriculture and agri-food industry. With this in mind, AAFC has made science the cornerstone of all APF activities. The department's aim is to make Canada the world leader in agricultural innovation by developing food and other related agricultural products and services that capture opportunities in diversified, consumer-driven domestic and global markets.

Current activities for the science and innovation priority under the APF emphasize:

- priority setting;
- realigning investments in science and innovation to support other APF elements; and
- co-ordinating efforts across governments, industry organizations and private research institutions to achieve growth and maximum return on investments.

The department's overall objectives are to position science and innovation as a catalyst for new investment and added income all along the innovation value chain, and support other APF elements with a view to enhancing the Canada Brand. These objectives will be accomplished by:

- improving priority setting to attract additional public and private sector investment;
- enhancing coordination among researchers, suppliers, producers and consumers to realize benefits for all stakeholders; and
- creating a climate of innovation to ensure that financial and human resources are not only attracted but also retained.

Specific programming activities

Canola Industry

A significant aspect in this now traditional crop is development of yellow (versus black) seeded varieties that are at an advanced stage of development. Yellow seeded canola will bring more value to farms and will give Canada a competitive advantage in world markets. □ There are similar examples for wheat and soya beans. In addition to crop research, animal-welfare research will lead to production systems that are less dependent on chemical inputs, such as antibiotics, potentially lowering costs and increasing returns.

will be carried out through research and development conducted by two National Science Programs □ : Sustainable Production Systems and Bio-products and Bio-processes. Furthermore, activities within these programs will be broken down into specific themes.

Sustainable Production Systems involves research to develop systems of crop (including new crops) and livestock production that are economically and environmentally sustainable and improve the competitiveness of Canadian agri-food products in domestic and international markets. Themes under this program include: cultivar development and genetic enhancement, grains and oilseeds,

field crops, high-value crops, livestock-production systems, animal behaviour and welfare.

Bio-products and Bio-processes involves research to discover and develop value-added bio-based products and processes. Themes under this program include: bio-based products and processes, genomics, bio-informatics and other bio-information.

A number of supporting activities will also be undertaken, including: strategic planning (priority setting); knowledge sharing and technology transfer; market analyses; and economic studies (macro and micro analyses).

These activities will enable AAFC to furnish the industry with new bio-products, knowledge-based systems and strategies to capture opportunities and manage change. New food and other agricultural products and services will give the industry a competitive edge in diversified domestic and global markets. Canada's leadership position in the world will be assured.

Future prospects for the industry depend not only on capitalizing on innovation in new areas, but also on ongoing work aimed at increasing the value of traditional commodities.

Building farm management capacity through renewal

Although advances in science and technology provide exciting opportunities and create new products, they also present new management challenges, and increase the need for continuous learning. Success of the science and innovation priority initiatives, therefore, is closely linked to the renewal priority. The renewal priority is intended to help farmers upgrade their management and technical skills,

including those skills relating to new products and markets, and science and innovation.

The renewal priority is also intended to increase the number of farmers who employ beneficial management practices and skills. These practices and skills will help farmers:

- manage risks associated with agriculture;
- compete in a knowledge-based economy;
- meet and exceed market and regulatory demands; and
- diversify from traditional commodities and markets to higher-value commodities and markets, improving farmers' long-term viability and ability to adapt to change.

The need for farm management practices and skills is particularly urgent as the nature, pace and scope of change in agriculture increases. Despite scientific progress, and the scope of possibilities that science promises, the agriculture and agri-food industry remains vulnerable to natural and market forces largely beyond producers' control. Research and analyses, however, suggest that financial success is highly influenced by on-farm practices and circumstances. In particular, improved farm management tools are crucial to enhance industry performance by increasing farmers' capacity to manage risk, acquire innovative skills and earn greater income.

Accordingly, governments agreed in the APF to:

- provide farmers with access to public and private sector programs and services;

- enable farmers to make choices about income sources;
- help farmers meet market and consumer demands for food safety and quality, and environmentally responsible production; and
- help farmers take advantage of opportunities provided by science and innovation.

Using a variety of management skills and practices to assess their situations, define goals and implement change, farmers can positively influence their operations' bottom lines. Among the various factors contributing to farm success, three distinct skill areas emerge:

1. Acquiring, organizing and assessing information;
2. Making good business decisions; and
3. Using and organizing resources to implement decisions.

Renewal activities at the federal level will focus on the following key areas:

- awareness raising;
- farm business advisory services;
- opportunities;
- skills and development; and
- access to capital.

International

Looking beyond Canada's borders

Almost half of Canadian domestic agriculture and agri-food production is exported to the global market. The future of the industry, therefore, depends on success in meeting demands at home and abroad. Success in all markets is best assured through a well co-ordinated, cohesive strategy

to improve food safety, food quality and environmental farm management, and develop new and innovative products, processes, technologies and services.

The international priority aims at translating improvements to domestic agriculture and agri-food production into increased exports, increased investments in the industry, and increased influence in development of international technical standards and policies. These outcomes are achievable by expanding market opportunities through an integrated set of initiatives including:

- gaining recognition of Canadian agriculture and food products in the international marketplace;
- increasing foreign market services to the Canadian industry;
- ensuring Canada has a business climate conducive to investment;
- enhancing international development; and
- fostering strong industry-government partnerships through value-chain roundtables.

There are a number of markets in which Canadian products will have a competitive advantage if the APF is fully implemented. At the same time, the industry faces increasing pressures from a number of areas—the two cases of BSE that surfaced in Canada and the United States in May and December 2003 being the most recent. These cases are in addition to increasing global competition, increasing consumer demands, and limited market access to developing countries.

AAFC has adopted a set of four broad themes that contribute to more than one strategic outcome:

1. Gaining Recognition and Building Markets
2. Improving Market Access
3. Overcoming Technical Barriers
4. Enhancing International Development

Two of these themes (in particular Gaining Recognition and Building Markets, and Enhancing International Development) will play a key role in realizing the aims and objectives of the international priority.

Gaining Recognition and Building Markets

Capitalizing on domestic strengths

Canada's visibility—relative to the country's share of the world export market—is extremely low. The goal of this theme is to strengthen Canada's position, and gain recognition for the high quality of Canadian products. Specifically, branding Canada as the world leader in food safety, innovation and environmentally responsible production will ensure that Canada's excellence is recognized around the world, helping Canada achieve greater success in international markets.

Increased visibility will be accomplished through an integrated and sustained approach that links domestic progress on implementing the APF with intensified marketing efforts, and builds closer partnerships with industry to foster joint action. This approach will also make optimum use of the expertise held by AAFC partners to pursue emerging market opportunities and undertake practical market research.

Enhancing International Development

Helping countries and realizing market opportunities

Given the importance of agriculture in realizing the potential of many developing countries, AAFC can play a major part in Canada's expanded commitment to international development. AAFC's efforts are geared to connecting international development activities funded by the Canadian International Development Agency and other development agencies with the goals of the APF. Specifically, AAFC will undertake research and analysis, and work with provinces and stakeholders on leadership initiatives in international fora. As well, the department will partner with development agencies on international technical assistance projects in key emerging markets. To maximize gains developed by this strategy, AAFC will work with industry to seize market development opportunities arising from international development work and use trade-related technical assistance to strengthen alliances on trade policy issues.

To capture opportunities in both domestic and international markets, the department will work with its partners to better coordinate and promote efforts by:

- raising awareness of Canadian products and services;
- promoting the industry's ability to respond to market demands, enabling new and emerging sectors to seize market opportunities;

- improving the business climate for investors through policy and regulatory changes; and
- increasing awareness of Canada as a preferred business location.

An integrated approach to market development, investment, technical assistance, trade policy and international development will be utilized to enhance opportunities at home and abroad. A strong working relationship with the provinces, industry and other federal partners will be key to Canada's success.

Performance Measurement

Key performance indicators for the Science and Innovation component include:

- market share of bio-products produced in Canada;
- impact of investments on rural economic development;
- economic activity in bio-products and priority areas;
- employers' access to skilled labour in the bio-based economy; and
- number of people employed in bio-based economy.

Key performance indicators for the International component include:

- change in international market share of Canadian exports;
- change in volume and value of domestic and foreign investment in Canada's agriculture and agri-food industry by market and province/territory of origin; and

- changes in international partners' support for Canada's positions at agricultural negotiating sessions and other multilateral fora.

While the Federal-Provincial-Territorial Framework Agreement and Implementation Agreement specified indicators for the Renewal component, performance indicators for the component have not been developed. It is expected that these indicators will be created over time.

Benefits for Canadians

Innovative agricultural products will have a positive impact on the everyday lives of Canadians, transforming fields as diverse as medicine and construction. For farmers, development of new products will encourage diversification, enhance income prospects and lower production risks. Not only will the industry become more productive and competitive, but all Canadians will also enjoy an improved quality of life.

The Renewal priority will help farmers through the capture of value-added opportunities. Rural areas will be bolstered by economic investment. Canadians, as a whole, will benefit from increased employment arising from a growing share of international markets for bio-products.

The International priority, on the other hand, will benefit the industry through opportunities arising from an increased Canadian share of the global market of agriculture and agri-food products. These opportunities include growth in domestic and foreign investments, making the industry more profitable and sustainable.

Priority: Innovation and Renewal

Equipping the industry with new business and management skills, bio-products, knowledge-based production systems and strategies to capture opportunities and manage change

Commitments 2004-2005

- Create effective public information and technology-transfer mechanisms
- Increase research in bio-products and bio-processes

Expected Results

- Information on AAFC research results and inventions available via the Internet
- Leading-edge production and processing systems demonstrated
- Research programs include information dissemination and technology transfer considerations
- Centres of expertise developed
- Industry and government investment in bio-products and bio-processes research

Priority: International Issues

Expanding international opportunities for the Canadian agri-food industry

Commitments 2004-2005

- Increase use of market information to focus research on value-added opportunities

Expected Results

- Increased recognition and improved perception of Canadian agricultural products and processes
- Increase in the value and volume of sales by the industry

Benefits for Canadians

- Increased income and profitability for farmers
- Increased growth for the agricultural and agri-food industry and rural communities
- Increased market share for the agriculture and agri-food industry
- Increased recognition internationally of the expertise in the Canadian agriculture agri-food industry

These commitments also contribute to the Environmental priority. A breakdown of planned spending by priority can be found on page 32.

The following tables show the breakdown of resources (net of spendable revenue) for each Strategic Outcome by priority for the three year reporting period. Due to rounding figures may not add to the totals shown.

Plans and Priorities by Strategic Outcome

Resources (net of spendable revenue) allocated for the three year reporting period 2004-2005 to 2006-2007

(£ millions)

2004-2005

Priorities	Type of Priority	Strategic Outcomes			TOTAL
		Security of the Food System	Health of the Environment	Innovation for Growth	
Business Risk Management	Ongoing	1,146.9	–	–	1,146.9
Food Safety and Quality	Ongoing	129.4	–	–	129.4
Environment	Ongoing	26.8	262.9	50.0	339.7
Innovation and Renewal	Ongoing	17.3	38.8	347.6	403.6
International Issues	Ongoing	65.8	–	25.3	91.1
TOTAL		1,386.2	301.7	422.9	2,110.8

2005-2006

Priorities	Type of Priority	Strategic Outcomes			TOTAL
		Security of the Food System	Health of the Environment	Innovation for Growth	
Business Risk Management	Ongoing	1,116.5	–	–	1,116.5
Food Safety and Quality	Ongoing	77.9	–	–	77.9
Environment	Ongoing	26.4	245.8	39.4	311.6
Innovation and Renewal	Ongoing	17.1	38.8	338.6	394.4
International Issues	Ongoing	64.4	–	24.9	89.3
TOTAL		1,302.4	284.6	402.8	1,989.8

2006-2007

Priorities	Type of Priority	Strategic Outcomes			TOTAL
		Security of the Food System	Health of the Environment	Innovation for Growth	
Business Risk Management	Ongoing	1,114.0	–	–	1,114.0
Food Safety and Quality	Ongoing	69.3	–	–	69.3
Environment	Ongoing	26.4	221.2	5.4	253.1
Innovation and Renewal	Ongoing	17.1	38.2	339.3	394.6
International Issues	Ongoing	64.4	–	24.8	89.2
TOTAL		1,291.2	259.4	369.5	1,920.2

Horizontal Initiatives and Key Government Themes

Horizontal Initiatives and Key Government Themes describes a more collaborative approach to achieving results for Canadians in the 21st century. Built on a framework of multi-departmental coordination and co-operation, these initiatives involve federal government departments and agencies collaborating to deliver policies, programs and services in an efficient and timely manner. The initiatives serve as examples of partnerships in fields that are critical to success in the global economy.

The horizontal initiatives and key government themes in which AAFC is involved include:

- Rural Development
- Co-operatives Secretariat
- Sustainable Development
- Service Improvement

RURAL DEVELOPMENT

Introduction

Statistics indicate that rural Canada is a major but often overlooked player in the nation's economy. In fact, the 31 percent of Canadians who live in rural communities account for 26 percent of total employment and contribute 24 percent to the GDP. Of course, the overwhelming majority of Canada's natural and environmental resources are found in rural Canada and the natural environment has increasingly valuable economic benefits to Canadians in areas such as tourism. Moreover, a significant interdependence often exists between rural and urban economies. A healthy economy in rural Canada, therefore, is good news for urban Canadians, and vice versa.

Operating Environment

Rural Canadians must contend with a variety of challenges unique to their circumstances, including distance from urban markets, low population density, and reliance on primary sector industries susceptible to sharp, cyclical downturns. While there are signs that the rural economy is gaining strength, the rural unemployment rate remains 1.4 percentage point higher than the urban rate. The gap between post-secondary education levels for rural and urban youth is closing; however, youth continue to leave rural areas in significant numbers to find education and employment opportunities.

The out-migration of young people from rural areas results in long-term consequences to rural Canada, where an aging

population is less prepared for the demands of a knowledge-based economy. Although rural households are becoming more connected to the Internet, the "digital divide" between urban and rural areas grows wider, owing to a lack of technological skills and access issues, such as availability of high-speed connections and cost.

In addition, access to health care can be difficult in rural areas, with about half the number of physicians per 1,000 people in rural and small-town Canada compared to urban centres.

Strategic Response

The Rural Secretariat of AAFC is mandated by the Government of Canada to lead a national, co-ordinated, cross-government



effort in Rural Development and address the challenges and issues of rural Canada. In 2002, five-year funding of \$55 million was provided through the Agricultural Policy Framework for renewal and enhancement of the Canadian Rural Partnership (CRP) while \$5 million was provided for Community Capacity Building (CCB).

The Rural Secretariat uses a number of mechanisms to ensure co-ordination on the rural file among federal departments and agencies. At the national level, the federal partnership is managed in co-operation with an Interdepartmental Working Group, consisting of representatives of 32 federal departments and agencies, and an Assistant Deputy Minister (ADM) Steering Committee. Regionally, Rural Teams are in place in each province and territory. Rural Teams are composed of federal officials from Canada's regions, and generally include provincial or territorial representatives and sectoral stakeholders. At the inter-governmental level, a Federal-Provincial-Territorial Working Group on Rural Issues comprises members from all provinces and territories. The inaugural meeting of federal-provincial-territorial ministers was held in April 2003, during which agreement was reached to develop a comprehensive approach through a National Rural Policy Framework for collaborative and complementary rural initiatives focused on creating viable and sustainable rural communities.

Rural Development strives to enhance access by rural Canadians and communities to opportunities that will allow them to contribute to, and benefit from, Canada's prosperity. Key themes of the

Rural Secretariat's work in horizontal management, partnerships and citizen engagement, and some particular areas of emphasis for 2004-05 include:

Influence government policies, programs and services to increase opportunities and mitigate barriers to rural development

Under the Rural Lens, which promotes greater consideration of rural issues and concerns in the design and delivery of federal policies and programs, the Rural Secretariat will:

- analyze federal policies, services, programs and legislation, and provide advice for Cabinet decisions;
- network with federal departments and other players across diverse functions;
- find ways to expand application of the Rural Lens; and
- involve federal partners and others in rural research.


Enhancing federal collaboration and federal-provincial-territorial collaboration will be a major thrust over the next year. The Rural Secretariat will engage federal departments, and provincial and territorial government to develop the National Rural Policy Framework, under which inter- and intra-government policies can be aligned. Federal collaboration mechanisms will be renewed, while efforts will be made to support, develop and manage Rural Teams, including a Rural Team network, cross-team strategy and team action plans that respond to local challenges.


Provide an opportunity for rural citizens to have a stronger and more effective voice through conferences, roundtables, town hall meetings and other outreach activities

As part of a commitment to an ongoing dialogue with rural Canadians, the Government of Canada is hosting the third National Rural Conference in Red Deer, Alberta on October 21-23, 2004. In addition, other citizen engagement tools, such as networks, will be developed and alternative models for citizen engagement will be examined. As well, the Advisory Committee on Rural Issues will provide context by providing a range of rural development expertise from across Canada.

Undertake research and analysis that will provide empirical evidence for governments and rural communities to make more informed decisions

Historically, one of the challenges in rural policy development is the lack of sound research and analytical data on which to base decisions. The Rural Secretariat's research and analysis focus aims to increase understanding of the dynamics of rural Canada, and to undertake research and analysis to ensure decision making is grounded on empirical evidence. Research will examine the differences and similarities within rural Canada, as well as issues regarding community capacity building and quality of life. In 2004-2005, the Rural Secretariat will implement collaborative regional and national rural research initiatives. Information and analysis will be developed on a host of issues, including participatory development approaches.

Equally important to developing useful empirical evidence is ensuring that this information is made available in a user-friendly way. With this in mind, a number of initiatives are geared to sharing knowledge with rural communities. For instance, the Canadian Rural Information Service's products respond to enquiries and address the public's information needs. The Government On-Line Rural Cluster  provides a single window for timely rural information through the Internet. As well, more traditional information activities, such as regional newsletters, publications and seminars, are instrumental in disseminating statistical and analytical material directly to citizens.

An example is the *Rural and Small Town Analysis Bulletin*,  an occasional publication produced by Statistics Canada with funding from the Rural Secretariat. The bulletins, which are free of charge, document the structure and trends in rural Canada. In recognition of the growing importance of managing risk in all areas of planning, a risk management tool kit for rural communities will be developed.

Enhance the development capacity of rural Canada through a contribution program to test and evaluate development initiatives

In today's economy, communities need every possible advantage to adapt to global trends. Community capacity building could hold the key to keeping pace with dynamic markets. Rural development through economic and social renewal is critical to establishing sustainable communities in rural Canada. To foster community capacity building and

development for rural communities, programs to research and test the effectiveness of policy responses will be implemented in 2004-2005.

Performance Measurement

Key performance indicators regarding Rural Development include:

- government decisions that consider the impact on rural communities;
- rural citizen and stakeholder satisfaction with engagement activities;
- change in available research pertinent to rural Canada;
- use of or reference to research and tools; and
- creation of evidence-based knowledge generated regarding community capacity building and rural development.

Benefits for Canadians

Rural Development will add to the quality of life in rural communities and enhance their prospects of competing and thriving in the global economy. Through an understanding of initiatives for community capacity building and rural development which provide an environment for success, communities will be in a stronger position to set priorities and manage change. Enhanced collaboration within governments and greater emphasis on policy and program development aimed at addressing rural priorities are laying a firm foundation for rural development. Communities will also benefit from improved information sharing. A robust rural economy and well-adapted rural communities will benefit all Canadians in the long run.

CO-OPERATIVES SECRETARIAT

Introduction

Co-operatives are important to the economic and social fabric of Canada, playing a major role in the retail, banking, housing and service industries, as well as the agriculture and agri-food industry. There are approximately 10,000 co-operatives in Canada serving over 10 million citizens. Altogether, co-operatives engage 70,000 volunteers and employ more than 150,000 people. They are a pivotal component of urban and rural communities, offering key services to Canadians, such as affordable housing, childcare and financial services. Moreover, co-ops are based on ethical values and principles, including self-help, democracy, equality and concern for community. They empower people and encourage healthier communities by enabling people to pool their resources, share risks and achieve common goals.

Operating Environment

Today's globalized markets demand constant innovation and productivity gains. Citizen involvement and sharing the benefits of innovation are crucial to success in the rapidly changing business environment. Co-operatives provide a means for primary producers and others to share the risks and benefits of cutting-edge economic endeavours.

As markets evolve and some resource-based industries wane, communities often turn to local leaders to face a variety of economic and social issues. The co-operative model is an option for communities to utilize in coming together, taking on projects, and adapting to market forces.

In addition, evolving demographics, advancing technology and shifting retail habits put increasing pressure on private and social services. Here, too, communities can make use of the co-operative model to meet changing service requirements.

Strategic Response

The Co-operatives Secretariat in AAFC ensures a strong government focus on the co-operative sector. The Secretariat acts as a link to improve the relationship between Canadian co-operatives and the numerous federal departments and agencies that have legislation or policies affecting co-operatives. The Secretariat also advises the government on policies that have an impact on co-operatives, coordinates the implementation of such policies, and acts as a centre of expertise on co-operatives within the federal government. Although located within AAFC, the Secretariat's mandate covers all types of co-operatives in Canada, including economic co-operatives (such as marketing, consumer, production and worker co-operatives); social co-operatives (such as housing, health care and recreation); and financial co-operatives (such as credit unions and caisses populaires).

The Co-operatives Secretariat pursues an expanded use of the co-operative model to enhance economic growth and social development of Canadian rural and urban society. To further this goal, the Secretariat focuses on the following priorities:

Ensure the needs of the co-operative sector are taken into account by the federal government, especially when developing policies, programs and legislation

In 2004-2005, the Co-operatives Secretariat will manage the Interdepartmental Committee on Co-operatives and lead federal departments and agencies in preparing an action plan to incorporate the co-operative model in community economic development.

Inform stakeholders within federal, provincial and territorial governments, and the Canadian public about the role and potential of co-operatives to contribute to economic and social development

In the interest of partnership, the Secretariat will facilitate the work of the federal-provincial-territorial Committee of Officials Responsible for Co-operatives, which includes three sub-committees on data, development and legislation.

Foster and facilitate interaction of co-operative organizations with the Government of Canada

In 2004-2005, the Secretariat will promote relations between the government and the sector, including involvement with national and regional co-operative organizations and individual co-operatives.

Develop and disseminate new information, knowledge and tools that will help co-operatives and governments make informed decisions

The Secretariat will implement a co-operative research strategy to support policy priorities. As well, through closer collaboration with provincial governments, greater emphasis will be placed on collecting, inputting and generating reports on co-operative statistics.

Enhance development capacity for co-operatives through delivery of the Co-operative Development Initiative (CDI)

A \$15-million contribution program provided through the Agricultural Policy Framework, the CDI will support co-operative development until 2008. There are two main components of the program. Advisory services, which is managed jointly by the Canadian Co-operative Association and the Conseil Canadien de la Coopération, provides expert assistance to help with co-op start-up or management. The other programming element, innovation and research projects, is run by the Co-operatives Secretariat, with the objective of studying and demonstrating how co-ops can be used in new ways. CDI implementation will be ongoing in 2004-2005, including the work of the CDI Steering Committee, whose members are drawn from the co-operative sector and the business, agricultural, academic and professional communities.

Performance Measurement

Key performance indicators regarding co-operatives include:

- government initiatives that include co-operatives;
- partnerships established and maintained to address co-operative issues;
- change in available research pertinent to co-operative development;
- use of or reference to research and tools;
- number of co-operatives developed from Co-operative Development Initiative (CDI) investment; and
- level of co-operative development service provided by the sector.




Benefits for Canadians

Co-operative development sustains communities, while enabling people to provide essential services. Through co-operatives, people acquire useful job skills, which boost their employment prospects and enable them to make greater contributions to their communities. For primary producers, co-operatives have proven to be valuable tools in marketing and sharing risk, creating employment, enhancing local leadership and investment, and filling gaps in services.

Through strategic investments in partnership with the co-operative sector, the Government of Canada is enhancing the capacity of co-operatives to contribute to the Canadian economy and society. New co-operatives will help respond to current and emerging needs of citizens in areas such as access to health care and home care, rural economic development, value-added opportunities in agriculture, development of Aboriginal communities, integration of immigrants into Canadian communities and identification of community solutions to environmental challenges.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Introduction

In 1995, Parliament amended the *Auditor General Act* to require certain federal departments and agencies, including AAFC, to prepare sustainable development strategies, table them in Parliament, and update them at least every three years. The Government of Canada also established the position of Commissioner of the Environment and Sustainable Development to monitor and report on the progress made on this front. In February 2004, AAFC's third sustainable development strategy, entitled *Sustainable Agriculture: Our Path Forward*  was tabled in Parliament.

Operating Environment

Sustainable development integrates environmental, economic and social interests in a way that allows today's needs to be met while respecting the ability of future generations to meet theirs. For agriculture and agri-food, sustainable development strives to balance the long-range challenges and opportunities of agricultural production and

processing with the high quality of life enjoyed in Canada today.

Specifically, sustainable agriculture:

- protects the natural resource base;
- prevents the degradation of soil, water and air quality;
- conserves biodiversity;
- contributes to the economic and social well-being of all Canadians;
- ensures a safe and high quality supply of agricultural products; and
- safeguards the livelihood and well-being of agricultural and agri-food businesses, workers and their families.

Strategic Response

AAFC's third sustainable development strategy takes a new approach. The Agricultural Policy Framework (APF), with its integrated environmental, economic and social components, is the department's sustainable development strategy. In fact, the APF was born out of the realization that sustainable development, with its long-term view of agricultural production and processing, is the only alternative for the industry's security and growth. In addressing all three pillars of sustainable development—environmental, economic and social—the APF makes for a sound sustainable development strategy.

AAFC is also integrating sustainable development principles into its operations by:

- adopting green procurement practices;
- enhancing management of waste, water and waste-water;
- upgrading building energy efficiency;

- improving vehicle use by reducing the use and size of vehicles, using proper vehicles for work, acquiring alternate fuels vehicles, and using "green fuels"; and
- adopting best practices related to land management, such as piloting development of environmental farm plans for AAFC lands, and taking appropriate steps to manage contaminated sites, storage tanks and halocarbons.

As well, AAFC is working horizontally with other departments and agencies on a number of sustainable development action areas. Three key examples are AAFC's:

- participation in developing a federal freshwater strategy;
- inter-departmental co-operation in applying the government document *Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach* to green operations in procurement, waste, water, energy, vehicle fleet and land; and
- participation in developing a coordinated federal strategy for Canada to address, implement and report on the Johannesburg Plan of Implementation (committed to by heads of state at the Johannesburg World Summit on Sustainable Development in September 2002).

By recognizing the APF as the department's sustainable development strategy, AAFC ensures that a solid management model backs efforts towards sustainable development—in its operations and the industry. With sustainable development the department's overarching priority, requirements for accountability

and reporting are streamlined. Targets in support of sustainable development strategy goals and objectives are departmental targets.

Most importantly, in fully committing to the sustainable development strategy, AAFC is doing its part to realize a vision of sustainable agriculture in Canada. As well, the department is making a significant contribution to the government's efforts to meet Canada's commitment under the Kyoto Protocol. In managing the many assets it owns and operates—research centres, farms, community pastures, water supply systems, and a diverse fleet of on- and off-road vehicles—AAFC aims to reduce its ecological footprint by reducing reliance on natural resources and minimizing the impact of departmental operations on the environment.

THE SERVICE IMPROVEMENT INITIATIVE

Toward meeting citizens' expectations at AAFC

The Service Improvement Initiative is a Treasury Board policy that aims to close the gap between citizens' service expectations and service delivery performance. The initiative calls on federal departments and agencies to set service standards and measure client satisfaction in a consistent way across government (using the Measurements Tool), and then take steps to continuously improve service.

With the department focused on implementing the APF through new and modified programs, the timing is right to incorporate objectives of the Service Improvement Initiative in departmental plans. Accordingly, in 2004-2005, AAFC intends to implement a service delivery strategy that includes development of a single-window

Helping Communities Help Themselves - Voluntary Sector Initiative

To raise awareness and implementation of the Voluntary Sector Initiative's Accord and Codes, AAFC has established a horizontal working team. In addition, AAFC is managing Sector Involvement in Departmental Policy Development (SIDPD) projects which are anticipated to influence future policy design. □

Internet service portal for all AAFC programs, service standards for a number of new programs, and a client survey policy.

Key elements of this work will include training and professional-development services for program managers to ensure that they have the skills needed to meet service expectations. The department will also adapt the Common Measurements Tool to fit AAFC's programs, and integrate the plan to report on service results with the department's current approach to reporting. This work will be fundamental in helping AAFC deliver its programs within a framework of continuous improvement (see AAFC Strategic Framework at the end of the Overview).

Supplementary Information

The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) and the National Farm Products Council (NFPC) are two agencies that report to Parliament through Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC).



**CANADIAN
PARI-MUTUEL
AGENCY**

Introduction

CPMA is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada. CPMA enjoys an excellent reputation among the Canadian betting public, provincial regulatory bodies and the horse racing industry.

Operating Environment

Statutory authority for CPMA is found in the *Criminal Code*, s. 204, which gives the Minister of Agriculture and Agri-Food responsibility for policy and

regulatory functions regarding pari-mutuel betting. The Code enables the Minister to delegate these responsibilities to a designated officer—the Executive Director of CPMA. Section 204 also allows Canadians to bet money on the outcome of horse races and ensures the integrity of these races.

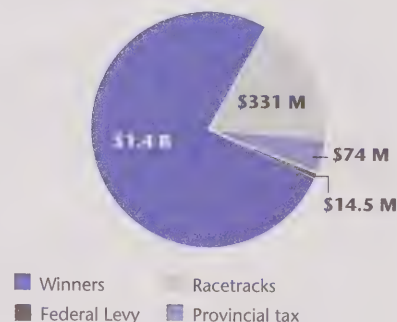
Since 1921, costs associated with activities of CPMA have been fully recovered; CPMA's Revolving Fund has been self-sufficient since 1980. CPMA's financial resource base is derived from a levy, currently set at 0.8 percent on every dollar bet in Canada. Canadian taxpayers bear no cost for operations of CPMA.

Strategic Response

CPMA's strategic plans are focused on maintaining the highest standards for pari-mutuel wagering and surveillance. CPMA's mandate is derived from the *Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations*

pursuant to s. 204 of the *Criminal Code*.

2003-2004 Gross Bet \$1.81 Billion



In 2004-2005, CPMA plans to spend \$15.3 million to fulfill these commitments. Planned spending requirements for fiscal years 2003-2004 to 2006-2007 are summarized in the following table.

www.cpma-acpm-gc.ca

Priority: Business Risk Management

Enhancing CPMA's capacity to manage risk in pari-mutuel betting, thereby helping to enhance the viability of the Canadian horse racing industry.

Commitments 2004-2005

- Provide effective pari-mutuel supervision
- Deliver effective and efficient surveillance activities
- Develop innovative systems to promote effective risk management
- Well managed Revolving Fund
- Strengthen collaborative alliances with the provincial regulatory bodies and the horse racing industry

Expected Results

- Confidence from the betting public in pari-mutuel wagering
- Detection of performance affecting drugs in horses and any irregularities during the race; and determination of the exact order of the finish of a race
- New, leading automated monitoring technologies available to Agency Officers
- Self-sufficient Revolving Fund
- Improved levels of awareness and acceptance of regulations and policies; and strong federal/provincial partnerships

Benefits for Canadians

- Integrity maintained in pari-mutuel betting
- No cost to the Canadian taxpayer, only to the betting public

Planned Spending: Canadian Pari-Mutuel Agency

(\$ Millions)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Revenues/Expenditures ¹	15.3	15.4	15.4	15.4

Revenues and Expenditures are dictated by collecting a levy of 8/10th of 1 cent on every \$1.00 bet in Canada. All revenue generated is from the betting public and there is no cost to the Canadian taxpayer.



NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL

Introduction

The National Farm Products Council (NFPC) was established in 1972 through the Farm Products Agencies Act (FPAA). The Act combines the marketing powers of the federal government, which has authority over inter-provincial and international trade, and provincial governments, which are restricted to intra-provincial trade. This enabling legislation provided for the establishment of national marketing agencies and, in 1993, was amended to provide for the establishment of national promotion research agencies.

NFPC undertakes activities to promote the competitiveness of sectors that it oversees. NFPC is committed to work with the agriculture and agri-food industry to meet the challenges and opportunities that arise from substantial changes in agri-food policies, business trends and market requirements at home and abroad.

Operating Environment

In developing the Strategic Plan, NFPC took into account many trends and developments in the Canadian agriculture and agri-food industry. Broadly, the five agencies overseen by NFPC deal with issues concerning:

- poultry and egg products consumption trends;
- drought that affects feed supplies for the beef cattle, poultry and egg industries;
- favourable economic conditions such as continued growth and a broad-based rise in farm incomes;
- rising productivity and increased use of technology;
- scale of operations of agricultural enterprises;
- grocery industry; and
- international trade.

NFPC activities also support federal, provincial and territorial governments in the implementation of the Agricultural Policy Framework (APF).

National Farm Product Council Mission Statement

To ensure that the national supply management systems for poultry and eggs and national check-off systems for farm products work in the balanced interests of all stakeholders and to promote the strength of the agri-food sectors for which Council has responsibility.

Strategic Response

In 2004-2005, the second year of its strategic plan, NFPC will focus on the priorities and commitments outlined in the following tables. These tables also describe how these commitments link to the APF.

For more details on these linkages, see NFPC's website at:

www.nfpc-cnpa.gc.ca/english/publications/strategicplan.html.

Planned Spending

(\$ Millions)	Forecast Spending 2003-2004 ¹	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Total Main Estimates ²	2.1	2.5	2.6	2.7

Notes:

1. Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.
2. These amounts are included in the Votes of Agriculture and Agri-Food Canada and include \$200,000 in grants and contributions but do not reflect employee benefits. Services provided without charge include: accommodation provided by Public Works and Government Services Canada; and corporate services such as financial systems, security, information technology, human-resource advice and services provided by Agriculture and Agri-Food Canada. These amounts are not reflected in the program costs.

Priority: Work in the balanced interest of all stakeholders of the marketing and promotion research agencies operating under the Farm Products Agencies Act

Commitments

- Complete renewal of the federal-provincial-territorial agreements between marketing agencies and governments
- Conduct a review of the *Farm Products Agencies Act*

Expected results

- Receipt of draft federal-provincial territorial agreements by the three national agencies
- Initiation of stakeholder consultations

Priority: Improve strength, competitiveness, market-responsiveness and profitability of Canadian agriculture and the agri-food industry

Commitments

- Continue to work with AAFC and CFIA to explore ways of improving current methods of data collection that will lead to development of an industry database that will provide consistent, reliable and accessible information to all industry participants
- In May 2004, poultry and egg producers, processors and further processors, provincial supervisory board representatives, and grocery and food service industry representatives will be brought together to discuss the trends and developments in the food distribution and retail sector, and where the poultry and egg sector fits into this value chain

Expected results

- Improved data collection methods for the 2003 poultry industry data handbook
- Final report from the poultry industry working group on data needs
- Improved awareness of the producer, grocery and food service industry linkages through:
 - holding of the Forum
 - issuing of a Forum report, and
 - establishment of a value chain working group

Priority: Provide efficient, transparent and responsible management of NFPC operations

Commitments

- Implement modern management practices in step with Government of Canada initiatives such as Modern Comptrollership, Audit and Evaluation, Values and Ethics, Human Resource Management and Common Look and Feel
- Develop a Performance Framework under the Modern Comptrollership initiative

Expected results

- Completion of the first phase of implementation projects
- Complete the Framework in this fiscal year

Benefits for Canadians

- An efficient and competitive agriculture industry
- More effective marketing of farm products in inter-provincial and export trade

Financial Information

Departmental Planned Spending

In the fiscal year 2004-2005, the Department plans to spend \$2,197.4 million (gross) to achieve our three Strategic Outcomes. Detailed financial tables are included in Annex 1 of this report.

The majority of the Department's approved 2004-2005 resources have been allocated to Security of the Food System (65 percent), followed by Innovation for Growth (20 percent) and Health of the Environment (15 percent). More than 86 percent of the resources for the Security of the Food System Strategic Outcome are transfer payments to other parties, including producers and provinces. The majority of the resources of Innovation for Growth and Health of the Environment are in operating costs (70 percent and 59 percent, respectively), reflecting the more labour-intensive nature of these strategic outcomes.

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-2004 ¹	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Security of the Food System	811.6	1,410.4	1,326.6	1,315.5
Health of the Environment	177.7	316.7	299.6	274.4
Innovation for Growth	358.0	422.9	402.8	369.5
Main Estimates (gross)	1,347.4	2,150.1	2,029.0	1,959.4
Less: Respondable Revenue	38.7	39.3	39.3	39.3
Total Main Estimates	1,308.7	2,110.8	1,989.8	1,920.2
<i>Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)²</i>				
Implementation of the Agricultural Policy Framework	298.2	25.0	25.0	25.0
Implementation of the Agricultural Policy Framework - Business Risk Management	1,174.2	—	—	—
Transition to the Agricultural Policy Framework - Business Risk Management	598.9	—	—	—
Bovine Spongiform Encephalopathy	363.6	5.8	—	—
Transitional Industry Support Program	928.0	6.6	—	—
Additional funding for the Spring Credit Advance Program	59.9	—	—	—
Rural Community Capacity Building	14.0	—	—	—
Canadian Farm Income Program	97.9	—	—	—
Operating budget carry forward	13.2	—	—	—
Province-based agricultural risk management programming, and research and development initiatives	11.4	—	—	—
Expansion and upgrade of the Lethbridge Research Centre	1.3	—	—	—
Assessment, management and remediation of contaminated sites	0.1	—	—	—
Biotechnology	—	—	6.0	6.0
Climate Change - Partnering Support	—	0.5	0.5	—
Plum Pox Eradication Program	—	9.4	8.6	7.0
Other	7.9	—	—	—
Total Adjustments	3,568.6	47.3	40.2	38.0
Net Planned Spending	4,877.4	2,158.1	2,029.9	1,958.2

continued from previous page

Less: Non-Respendable Revenue	136.4	34.4	34.4	34.4
Plus: Cost of Services received without charge ³	41.5	43.4	44.0	45.4
Net cost of Program	4,782.4	2,167.2	2,039.5	1,969.2
Full Time Equivalents⁴	6,170	6,170	6,100	6,100

2003-2004's Forecast Spending is higher than future Planned Spending for several reasons: special transition funding, special funding to address the impact of BSE, and increased statutory payments due to increased need in 2003-2004. Similarly, future Planned Spending will vary based on need.

¹ Reflects the best forecast of authorized funding to the end of the fiscal year.

² Adjustments for 2003-2004 reflect Supplementary Estimates (A), (B) and other adjustments. Adjustments for 2004-2005 to 2006-2007 reflect initiatives for which the Department can seek up to the amount shown through Supplementary Estimates, once approved. Not included is funding that is yet to be reprofiled from one year to the next, nor any new authorities that may be sought.

³ Cost of services provided by other departments include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC), contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (TBS), Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada and salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada. See details in Table 8.

⁴ In addition to the FTEs noted above, in 2003-2004 there were 419 FTEs employed by AAFC for research projects funded through collaborative agreements with industry, and other activities not funded through appropriations. Also, 187 FTEs were employed as students. Data for 2004-2005 to 2006-2007 similarly does not make provision for staff funded through collaborative agreements.

Note: Planned spending reflects funds currently approved in the government fiscal plan.

Financial Tables

TABLE 1	
<i>Summary of Capital Spending by Strategic Outcome</i>	45
TABLE 2	
<i>Details on Project Spending</i>	46
TABLE 3	
<i>Status Report on Major Crown Projects</i>	47
TABLE 4	
<i>Summary of Transfer Payments</i>	47
TABLE 5	
<i>Details on Transfer Payments Programs</i>	48
TABLE 6	
<i>Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue</i>	51
TABLE 7	
<i>External Charging</i>	53
TABLE 8	
<i>Net Cost of Program for the Estimates Year (2004-2005)</i>	54
TABLE 9	
<i>Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund - Statement of Operations</i>	55
TABLE 10	
<i>Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund - Statement of Cash Flows</i>	55
TABLE 11	
<i>Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund - Projected Use of Authority</i>	55

NOTE: In the following tables, **forecast spending** reflects the best forecast of authorized funding to the end of the fiscal year (not necessarily forecast expenditures). **Planned spending** reflects funds already brought into the department's reference levels through the Annual Reference Level Update exercise, as well as adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels.

The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0.

The information in the financial tables in this Annex is presented by Strategic Outcome, where applicable. Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Outcomes are equivalent to its Business Lines.

Table 1: Summary of Capital Spending by Strategic Outcome

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Security of the Food System	20.1	0.1	—	—
Health of the Environment	5.3	4.3	2.4	2.4
Innovation for Growth	33.6	32.3	28.3	28.3
Total Capital Spending in Main Estimates	59.1	36.6	30.6	30.6

The decrease in Planned Spending is mainly a function of the APF Business Risk Management service delivery improvement capital funding of \$20 million in 2003-2004's forecast authorized spending, while similar amounts for future years have not yet been brought into the Department's reference levels. In addition, 2004-2005 is the last of the five years of \$6 million per year Program Integrity Health and Safety capital funding.

Table 2: Details on Project Spending

(\$ millions)	Current Estimated Total Cost ¹	Forecast Spending to March 31, 2004 ²	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Future Year Spending Requirement
Projects over \$5 million						
Security of the Food System						
Business Risk Management Service Delivery Improvement (Project Definition Phase)(PPA)	125.0	8.9	— ³	— ³	— ³	—
Total Security of the Food System	125.0	8.9	—	—	—	—
Health of the Environment						
Saskatchewan (Swift Current), Duncairn Dam, (Project Implementation Phase)(S)	10.0	1.8	8.2	—	—	0.0
National Land and Water Information Service (NLWIS), (Project Definition Phase)(PPA)	100.1	3.0	15.1	25.6	25.6	30.8
Total Health of the Environment	110.1	4.8	23.3	25.6	25.6	30.8
Innovation for Growth						
N.B. (Fredericton), Facility retrofit (Project Close-out Phase)(S)	21.7	21.7	—	—	—	—
Quebec (Lennoxville), Dairy Research Facility (Initial Planning and Identification Phase)(I)	10.6	—	0.9	3.7	6.0	—
Ontario (Ottawa) Greenhouse and Growth Chamber Facility (Initial Planning and Identification Phase)(I)	10.6	—	0.8	1.7	8.1	—
Manitoba (Winnipeg), Facility retrofit (Initial Planning and Identification Phase)(PPA)	24.0	1.2	—	—	—	22.8
Alberta (Lethbridge), New multi-purpose facility (Project Close-out Phase)(S)	29.9	29.9	—	—	—	0.0
Total Innovation for Growth	96.8	52.8	1.7	5.4	14.1	22.8
Total in Main Estimates for Projects over \$5 million	331.9	66.5	25.0	31.0	39.7	53.6

¹ The Current Estimated Total Cost number includes both expenditures made in previous years and expenditures forecast for 2003-2004 and beyond.

² Forecast Spending to March 31, 2004 includes expenditures incurred in prior years.

³ Future years' Planned Spending for the Business Risk Management Service Delivery Improvement project is anticipated to total \$116.1 million, for an Estimated Total Cost of \$125.0 million. However, these resources have yet to be brought into the Department's reference levels.

Classes:

(S) denotes a Substantive Estimate

(I) denotes an Indicative Estimate

(PPA) denotes Preliminary Project Approval

(EPA) denotes Effective Project Approval

Table 3: Status Report on Major Crown Projects

Following is the title of Agriculture and Agri-Food Canada's Major Crown Project with an associated internet address for more detailed information including: Description; Project Phase; Leading and participating Departments and Agencies; Prime and Major Sub-Contractors; Major Milestones; Progress Report and Explanations of Variances; Industrial Benefits.

Project Name: National Land and Water Information Service (NLWIS)

Internet Address: http://www.agr.gc.ca/nlwis/main_e.htm

Table 4: Summary of Transfer Payments

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006 ¹	Planned Spending 2006-2007 ¹
Grants				
Security of the Food System	848.3	3.9	3.9	3.9
Health of the Environment	8.2	9.8	9.8	9.8
Innovation for Growth	17.8	17.8	17.8	17.8
Total Grants	874.3	31.5	31.5	31.5
Contributions				
Security of the Food System	3,104.0	1,215.8	1,128.2	1,119.3
Health of the Environment	82.9	114.6	103.6	80.4
Innovation for Growth	64.4	78.4	70.6	37.4
Total Contributions	3,251.3	1,408.8	1,302.4	1,237.1
Total Grants and Contributions in Main Estimates	4,125.6	1,440.3	1,333.9	1,268.6

¹ Not included is Transfer Payment funding that is yet to be reprofiled from one year to the next, nor any new authorities that may be sought.

2003-2004's Forecast Spending is higher than future Planned Spending for several reasons: special transition funding, special funding to address the impact of BSE, and increased statutory payments due to increased need in 2003-2004. Similarly, future Planned Spending will vary based on need.

Table 5: Details on Transfer Payments Programs

Grants and Contributions

Security of the Food System

The transfer payment programs in support of the Security of the Food System strategic outcome for 2004-2005 include:

Program	Planned Spending 2004-2005 (\$ millions)
Business Risk Management	
Contributions under the Agricultural Policy Framework	378.9
Crop Insurance Program	227.3
Net Income Stabilization Account	212.6
Province-Based Programs	147.5
Contributions to the Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) Recovery Program	69.4
Payments in connection with the Agricultural Marketing Programs Act (AMPA)	65.5
Contributions for agricultural risk management - Spring Credit Advance Program	57.2
Loan guarantees under the Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act (FIMCLA)	4.0
Private Sector Risk Management Partnership	2.5
<i>Total Business Risk management</i>	<i>1,164.9</i>
Contributions for Agriculture and Agri-food Sector Assistance:	
Food Safety & Food Quality	30.1
International	20.8
Other	3.9
Total in Main Estimates	1,219.7

Objective - To bring the decision-maker closer to citizens, a more cost efficient government and the agricultural sector's desire for more direct involvement in funding decisions will be accomplished through the funding of industry-led initiatives.

Planned Results - An agriculture and agri-food sector that is able to manage financial, supply, market, health, and environmental risks; a secure domestic and international marketplace for Canadian agricultural products; and to maintain a high level of consumer confidence in the quality, safety and production of Canadian food.

Indicators - Reduced downside variability of farm income and operating margin over time will be measured by comparing; farm income with and without program payments, operating margin of farmers who participate in programs to those who do not, and the variability between program options, and with other instruments including supply management systems. Increased sector farm income and operating margin over time. Increased value of farm capital investments over time. Reduction of exposure to agri-food hazards. Increase in the level of consumer confidence in the safety and quality of food produced in Canada. Improvement in relative performance of Canadian companies when compared to foreign companies in meeting or exceeding market requirements for food safety and quality.

Table 5: Details on Transfer Payments Programs (continued)

Grants and Contributions

Health of the Environment

The transfer payment programs in support of the Health of the Environment strategic outcome for 2004-2005 include:

Program	Planned Spending 2004-2005 (\$ millions)
Contributions for Agriculture and Agri-food Sector Assistance - Environment	109.4
Contributions towards the implementation of the Climate Change Action Plan	4.5
Other	10.5
Total in Main Estimates	124.4

Objective - Provide relevant and accurate environmental information to foster open and informed dialogue, and to help all parties involved to make sound decisions through public investment to protect water, air, soil and biodiversity.

Planned Results - The provision of relevant and accurate environmental information to foster open and informed dialogue and to help citizens, government, farmers and the agri-food sector, make sound decisions for today's and future generations; and to realize environmental benefits and reduce environmental risks by leading the development and implementation of economically sustainable best management practices, within a supportive business climate, for adoption by the agriculture and agri-food industry, government and the general public.

Indicators - Level of adoption of Integrated Pest Management and of conservation or no-till systems. Proportion of farms that have established riparian buffer strips near watercourses and of farms that restrict or control access of livestock to watercourses. Share of farmland at different levels of residual nitrogen and phosphorous. Level of bare soil days on farmland. Level of efficiency of freshwater resource use by irrigation to produce primary agricultural products. Change in the level of General Public recognition and support for government and agricultural sector policies and actions that encourage the adoption of sustainable production practices.

Table 5: Details on Transfer Payments Programs (continued)

Grants and Contributions

Innovation for Growth

The transfer payment programs in support of the Innovation for Growth strategic outcome for 2004-2005 include:

Program	Planned Spending 2004-2005 (\$ millions)
Contributions under the Prairie Grain Roads Program (PGRP)	44.4
Contributions for Agriculture and Agri-food Sector Assistance:	
Renewal and Science & Innovation	10.7
International	8.3
Contributions in support of assistance to Rural Canada and Development in the Area of Cooperatives Framework	6.4
Other	26.5
Total in Main Estimates	96.3

Objective - Fostering innovation to make Canada the world leader in developing food and other related agricultural products and services, developing and promoting the adoption of new technologies and best practices; and using public sector research infrastructure as a catalyst/incubator for private sector innovation.

Planned Results - The development and adoption of new products, processes, technologies, and services to increase our competitive edge, by investing in an environment that encourages discovery and innovation; an entrepreneurial and highly skilled workforce, and a strong investment in the sector and in rural Canada; and diversified markets captured by Canadian products and services.

Indicators - Increased; Farm family income and net farm income; share of world agri-food trade in bioproducts and agricultural value-add; contribution of bioproducts and value-added agricultural products to GDP and rural employment; and recognition of innovative Canadian products.

Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Security of the Food System				
Security of the Food System				
Net Income Stabilization Account - Admin. fees	8.9	8.9	8.9	8.9
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	15.3	15.4	15.4	15.4
Total - Security of the Food System	24.2	24.3	24.3	24.3
Health of the Environment				
Community Pastures	14.5	15.0	15.0	15.0
Total - Health of the Environment	14.5	15.0	15.0	15.0
Innovation for Growth				
Total - Innovation for Growth	-	-	-	-
Total Respendable Revenue	38.7	39.3	39.3	39.3

Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue (continued)

Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Security of the Food System				
Refund of Previous Years' Expenditures *	104.0	0.7	0.7	0.7
Service and Service Fees	1.0	1.0	1.0	1.0
Privileges, Licences and Permits	0.1	0.1	0.1	0.1
Return on Investments **	0.1	0.2	0.2	0.2
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.0	0.0	0.0	0.0
Other non-tax revenues	0.3	0.3	0.3	0.3
Total - Security of the Food System	105.5	2.3	2.3	2.3
Health of the Environment				
Refund of Previous Years' Expenditures *	0.2	0.2	0.2	0.2
Service and Service Fees	0.3	0.3	0.3	0.3
Privileges, Licences and Permits	0.7	0.7	0.7	0.7
Return on Investments **	0.0	0.1	0.1	0.1
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.5	0.5	0.5	0.5
Other non-tax revenues	0.2	0.2	0.2	0.2
Total - Health of the Environment	1.9	1.9	1.9	1.9
Innovation for Growth				
Refund of Previous Years' Expenditures *	13.7	13.7	13.7	13.7
Service and Service Fees	0.1	0.1	0.1	0.1
Privileges, Licences and Permits	5.9	5.9	5.9	5.9
Return on Investments **	0.6	1.6	1.5	1.5
Proceeds from Sales of Crown Assets	1.7	1.7	1.7	1.7
Other non-tax revenues	7.1	7.1	7.1	7.1
Total - Innovation for Growth	29.1	30.1	30.1	30.1
Total Non-Respendable Revenue	136.4	34.4	34.4	34.4
Total Respendable and Non-Respendable Revenue				
	175.1	73.6	73.6	73.6
<p>* Refund of Previous Years' Expenditures for the Security of the Food System strategic outcome for 2003-2004 includes amounts recovered from Provinces for payments made by the Department, and collections of overpayments under the Canadian Farm Income Program (CFIP). Additional amounts are expected to be recovered through to 2004-2005, but cannot be estimated at this time.</p> <p>** Return on Investments includes interest on loans for the Canadian Dairy Commission and Construction of Multi-Purpose Exhibition Buildings.</p>				

Table 7: External Charging

The federal government has engaged in external charging since Confederation, and today applies external charges to a diverse range of activities. Charges are linked to a good or service that an identifiable external party receives, over and above what the general taxpayer receives, or to the costs of regulating an activity. The new Treasury Board Policy on External Charging requires greater accountability and emphasis on the establishment, amendment and ongoing management of external charges. The broad theme is to improve transparency and accountability to Parliament and the public and give stakeholders real opportunities for input.

To implement this new policy, AAFC has reconstituted the Portfolio User Charge Working Group whose members are AAFC, CFIA and the CGC. Awaiting internal approval of the mandate and terms of reference, the group is to be responsible for the development and implementation of a user fee framework to guide the management in establishing user charges across the portfolio members. Work is underway to develop a program manager's guide to revenue and cost recovery which will be published on the AAFC website.

Following is a completed reporting template for AAFC's External Charging information as per the TBS External Charging Policy.

Name of Fee Activity	Fee Type	Fee Setting Authority	Reason for Fee Introduction or Amendment	Effective date of planned change to take effect	Planned Consultation & Review process
Community Pastures Program (CPP) Fees	Other Goods and Services	Section 9.1 of the <i>Prairie Farm Rehabilitation Act</i>	CPP fees are reviewed on an annual basis and set accordingly	n/a	Each pasture has a six member representative committee elected from clients of the pasture. Prior to implementation of fee increases, Pasture Advisory Committees are consulted.
<i>Net Income Stabilization Act (NISA)</i> Registration Fees	Other Goods and Services (Vote netted revenue - administrative cost share).	<i>The Farm Income Protection Act (FIPA)</i> . Under Section 6.3, NISA agreement, the Minister of AAFC may adjust cost sharing fees after consultation with the National NISA Committee.	The NISA program officially begins to wind down with the last stabilization year filed 2002. A participant will not be charged the administrative cost share after the 2002 stabilization year processing.	2004-2005	The National NISA Committee assists in the administration of the Program. This committee includes a minimum of six and a maximum of ten producers to represent commodity sectors.
Business Risk Management Programs under the Agricultural Policy Framework (APF) - Canadian Agricultural Income Stabilization (CAIS) Participation Fees	Other Goods and Services (Vote netted revenue admin cost share)	<i>The Farm Income Protection Act (FIPA)</i> . Under Section 6.4, Annex A Agreement Re-establishing the NISA Program of the Implementation Agreement.	Implementation of the CAIS Program	2004-2005	The annual share shall be \$55, or such other amount as is set out in the Program Guidelines. The Program Guidelines shall require the consent of Canada and at least two-thirds of the participating Provinces or Territories where those Provinces or Territories represent at least fifty per cent of the total Production Margin for participating Provinces or Territories in the most recent year for which data is available.

continued on next page

Table 7: External Charging (continued)

Name of Fee Activity	Fee Type	Fee Setting Authority	Reason for Fee Introduction or Amendment	Effective date of planned change to take effect	Planned Consultation & Review process
<i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act (FIMCLA) Registration Fees</i>	Regulatory Service	FIMCLA Regulations.	n/a	n/a	A risk analysis study was undertaken on a cash and accrual basis to determine level of fees needed to break even. There is an advisory committee to review the current legislation.
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	Regulatory Service	Section 204 of the <i>Criminal Code</i> . The Canadian Pari Mutuel Agency became a Special Operating Agency as a result of the February 1991 Budget and was approved by Treasury Board in November 1992, in part due to the fact it had a full cost recovery structure.	n/a	n/a	The CPMA has a formalized consultation process in place and consults regularly with the Horse Racing Industry on all policy and regulatory changes. The industry includes racetracks, provincial regulatory bodies and stakeholders. Consultation with the industry would occur for proposed changes to the levy.

n/a = not applicable

Table 8: Net Cost of Program for the Estimates Year (2004-2005)

(\$ millions)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments)	2,158.1
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	13.9
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	26.6
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	1.9
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1.1
	43.4
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	34.4
2004-2005 Net cost of Program	2,167.2

Table 9: Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund - Statement of Operations

(\$ millions)	Forecast 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Responsible Revenue	15.3	15.4	15.4	15.4
Expenses				
Operating:				
Salaries and employee benefits	5.0	5.1	5.1	5.1
Depreciation	0.1	0.1	0.1	0.1
Administrative and support services	9.7	9.7	9.7	9.7
Utilities, materials and supplies	0.4	0.4	0.4	0.4
Total Operating	15.3	15.4	15.4	15.4
Surplus (Deficit)	-	-	-	-

Table 10: Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund - Statement of Cash Flows

(\$ millions)	Forecast 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Surplus (Deficit)	-	-	-	-
Add non-cash items:				
Depreciation/amortisation	0.1	0.1	0.1	0.1
Investing activities:				
Acquisition of depreciable assets	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Cash Surplus (requirement)	-	-	-	-

Table 11: Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund - Projected Use of Authority

(\$ millions)	Forecast 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Authority*	2.0	2.0	2.0	2.0
Drawdown:				
Balance as at April 1	1.4	1.4	1.4	1.4
Projected Surplus (Drawdown)	-	-	-	-
Total Drawdown	1.4	1.4	1.4	1.4
Projected Balance at March 31	3.4	3.4	3.4	3.4

* \$2 million is the maximum amount that may be drawn down from the Consolidated Revenue Fund (CRF) at anytime.

Further Information

```

graph TD
    A["The Honourable  
Andy Mitchell  
Minister of Agriculture  
and Agri-Food"] --> B["Honourable Wayne Easter  
Parliamentary Secretary to  
the Minister with emphasis  
on Rural Development"]
    A --> C["Leonard J. Edwards  
Deputy Minister"]
    A --> D["Canadian Dairy Commission"]
    A --> E["National Farm Products  
Council"]
    A --> F["Canadian Food Inspection Agency"]
    A --> G["Canadian Grain Commission"]
    A --> H["Farm Credit  
Corporation"]
    A --> I["Review Tribunal"]
    C --> J["Review"]
    C --> K["ADM Boards"]
    C --> L["Canadian  
Pari-Mutuel  
Agency"]
    K --> M["Horizontal Teams  
• Business Risk Management  
• Food Safety and Food Quality  
• Environment  
• Innovation and Renewal  
• International Issues"]
    K --> N["Enabling Teams  
• Human Resources  
• Finance  
• Assets  
• Communications and  
Consultations  
• Information Systems  
• Program Delivery  
• Policy and Planning"]
  
```

The organizational chart for the Department of Agriculture and Agri-Food is structured as follows:

- The Honourable Andy Mitchell**
Minister of Agriculture and Agri-Food
 - Honourable Wayne Easter**
Parliamentary Secretary to the Minister with emphasis on Rural Development
 - Leonard J. Edwards**
Deputy Minister
 - Review**
 - ADM Boards**
 - Horizontal Teams**
 - Business Risk Management
 - Food Safety and Food Quality
 - Environment
 - Innovation and Renewal
 - International Issues
 - Enabling Teams**
 - Human Resources
 - Finance
 - Assets
 - Communications and Consultations
 - Information Systems
 - Program Delivery
 - Policy and Planning
 - Canadian Pari-Mutuel Agency**
 - Canadian Dairy Commission**
 - National Farm Products Council**
 - Canadian Food Inspection Agency**
 - Canadian Grain Commission**
 - Farm Credit Corporation**
 - Review Tribunal**

HOW TO REACH US

Departmental Contacts

Agriculture and Agri-Food Canada

Note: All addresses are at 930 Carling Avenue unless otherwise noted.

General Enquiries
930 Carling Avenue
Ottawa, Ontario
K1A 0C5
TEL: (613) 759-1000
Web: www.agr.gc.ca

More information on the department and its activities can be found at: http://www.agr.gc.ca/index_e.phtml

Minister of Agriculture and Agri-Food

The Honourable Andy Mitchell
www.agr.gc.ca/minoffe.html

Parliamentary Secretary to the Minister with emphasis on Rural Development

Wayne Easter, MP
TEL: (613) 992-6188
easterw@agr.gc.ca
www.agr.gc.ca/minoffe.html

Deputy Minister of Agriculture and Agri-Food

Leonard J. Edwards
TEL: (613) 759-1101
edwardslj@agr.gc.ca
www.agr.gc.ca/cb/min/dmoe.html

BRANCH AND AGENCY HEADS

Research Bruce Archibald Assistant Deputy Minister (613) 759-7777 archibaldb@agr.gc.ca http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/	Market and Industry Services Andrew Marsland Assistant Deputy Minister (613) 759-7561 marslanda@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/misb.html	Strategic Policy Michael Keenan Acting Assistant Deputy Minister (613) 759-7349 keenanm@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/spb/spb_e.phtml
Farm Financial Programs Branch Mary Komarynsky Assistant Deputy Minister (613) 759-7243 komarynskym@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_e.phtml	Corporate Management Bruce Deacon Assistant Deputy Minister (613) 759-6811 deaconb@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/csb_e.phtml	Communications and Consultations Paul Schubert Assistant Deputy Minister (613) 759-7964 schubertp@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/cb/combr_e.phtml
Human Resources Steve Tierney Assistant Deputy Minister (613) 759-1196 tierneys@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/hr/main.html	Audit and Evaluation Frank Brunetta Director General (613) 759-6471 brunettaf@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/review/rbmain.html	Canadian Pari-Mutuel Agency Elizabeth Massey Executive Director P.O. Box 5904 LCD Merivale Ottawa, Ontario K2E 8A9 (613) 946-1700 emassey@agr.gc.ca www.cpma-acpm.gc.ca/
Prairie Farm Rehabilitation Administration Carl Neggers Director General FCC Tower 603-1800 Hamilton Street Regina, Saskatchewan S4P 4L2 (306) 780-5081 neggers@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/pfra/	Rural and Cooperatives Secretariat Donna Mitchell Executive Director (613) 759-7113 mitchelldo@agr.gc.ca www.rural.gc.ca www.agr.gc.ca/policy/coop	

PORTFOLIO CONTACTS

National Farm Products Council Cynthia Currie Chairperson 344 Slater Street 10th Floor Ottawa, Ontario K1R 7Y3 (613) 995-2298 curriec@agr.gc.ca www.nfpc-cnpa.gc.ca	Canadian Food Inspection Agency Richard Fadden President 59 Camelot Drive Ottawa, Ontario K1A 0Y9 (613) 225-2342 faddenr@agr.gc.ca www.cfia-acia.agr.gc.ca	Farm Credit Corporation John J. Ryan President and Chief Executive Officer P.O. Box 4320 1800 Hamilton Street Regina, Saskatchewan S4P 4L3 (306) 780-8100 jryan@sk.sympatico.ca www.fcc-sca.ca
Canadian Grain Commission Chris Hamblin Chief Commissioner 600-303 Main Street Winnipeg, Manitoba R3C 3G8 (204) 983-2735 chamblin@cgc.ca www.cgc.ca	Canadian Dairy Commission John Core Chairman & Chief Executive Officer Building 55, NCC Driveway Central Experimental Farm 960 Carling Avenue Ottawa, Ontario K1A 0Z2 (613) 792-2060 jcore@agr.gc.ca www.cdc-ccl.gc.ca	Review Tribunal Thomas Barton Chairman Building 60 Central Experimental Farm Birch Drive Ottawa, Ontario K1A 0C6 (613) 792-2087 www.rt-cr.gc.ca/

Legislation Administered by the Minister of Agriculture and Agri-Food

Acts administered by Agriculture and Agri-Food Canada for which the Minister of Agriculture and Agri-Food is named in statute as the minister responsible

<i>Agricultural Marketing Programs Act</i>	S.C. 1997, c. 20
<i>Agricultural Products Marketing Act</i>	R.S.C. 1985, c. A-6
<i>Animal Pedigree Act</i>	R.S.C. 1985, c. 8 (4th Supp.)
<i>Department of Agriculture and Agri-Food Act</i>	R.S.C. 1985, c. A-9
<i>Experimental Farm Stations Act</i>	R.S.C. 1985, c. E-16
<i>Farm Debt Mediation Act</i>	S.C. 1997, c. 21
<i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	R.S.C. 1985, c. 25 (3rd Supp.)
<i>Farm Improvement Loans Act</i>	R.S.C. 1985, c. F-3
<i>Farm Income Protection Act</i>	S.C. 1991, c. 22
<i>Livestock Feed Assistance Act</i>	R.S.C. 1985, c. L-10
<i>Western Grain Transition Payments Act</i>	S.C. 1995, c. 17

Acts administered by Agriculture and Agri-Food Canada for which the Minister of Agriculture and Agri-Food is named in Order in Council as minister responsible

<i>Prairie Farm Rehabilitation Act</i>	R.S.C. 1985, c. P-17
--	----------------------

Acts administered by other agencies in the Agriculture and Agri-Food Canada portfolio for which the Minister of Agriculture and Agri-Food is named in statute as the minister responsible

<i>Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act</i>	S.C. 1995, c. 40
<i>Canada Agricultural Products Act</i>	R.S.C. 1985, c. 20 (4th Supp.)
<i>Canadian Dairy Commission Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-15
<i>Canadian Food Inspection Agency Act</i>	S.C. 1997, c. 6
<i>Farm Credit Canada Act</i>	S.C. 1993, c. 14
<i>Farm Products Agencies Act</i>	R.S.C. 1985, c. F-4
<i>Feeds Act</i>	R.S.C. 1985, c. F-9
<i>Fertilizers Act</i>	R.S.C. 1985, c. F-10
<i>Fish Inspection Act</i>	R.S. 1985, c. F-12
<i>Health of Animals Act</i>	S.C. 1990, c. 21
<i>Meat Inspection Act</i>	R.S.C. 1985, c. 25 (1st Supp.)
<i>Plant Breeder's Rights Act</i>	S.C. 1990, c. 20
<i>Plant Protection Act</i>	S.C. 1990, c. 22
<i>Seeds Act</i>	R.S.C. 1985, c. S-8

Acts administered by other entities in the Agriculture and Agri-Food Portfolio for which the Minister of Agriculture and Agri-Food Canada is named in Order in Council as minister responsible

Canada Grain Act

R.S.C. 1985, c. G-10

Acts that confer powers on the Minister of Agriculture and Agri-Food for which other ministers are responsible

Criminal Code (Section 204)

R.S.C. 1985, c. C-46
(Minister of Justice and
Attorney General of Canada)

Acts administered partially by Agriculture and Agri-Food Canada for which another minister is responsible

Canadian Wheat Board Act

R.S.C. 1985, c. C-24

Acts administered partially by other agencies in the Agriculture and Agri-Food Canada portfolio for which another minister is responsible

Consumer Packaging and Labelling Act

R.S.C. 1985, c-38 (Minister
of Industry/CFIA)

Food and Drugs Act

R.S.C. 1985, c. F-27 (Minister
of Health/CFIA)

Loi dans laquelle le ministre est désigné responsable selon un décret et qui est appliquée par d'autres organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
L.R.C. 1985, ch. G-10

Loi pour laquelle d'autres ministres sont responsables mais qui confère des pouvoirs au ministre

Code criminel – article 204
L.R.C. 1985, ch. C-46
(ministre de la Justice et solliciteur général du Canada)

Loi pour laquelle un autre ministre est responsable et qui s'est appliquée en partie par Agriculture et Agroalimentaire Canada
Loi sur la Commission canadienne du blé
L.R.C. 1985, ch. C-24

Lois pour lesquelles un autre ministre est responsable et qui sont appliquées en partie par d'autres organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
L.R.C. 1985, ch. C-38
(ministre de l'Industrie/ACIA)

Loi sur les aliments et drogues
L.R.C. 1985, ch. F-27
(ministre de la Santé/ACIA)

LOIS APPLIQUÉES PAR LE MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE

Lois dans lesquelles le ministre est désigné responsable par mesures législatives et qui sont appliquées par Agriculture et Agroalimentaire Canada

Loi sur les programmes de commercialisation agricole
Loi sur la commercialisation des produits agricoles
Loi sur la généalogie des animaux
Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
Loi sur les stations agromomiques
Loi sur la médiation en matière d'endettement agricole
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles
Loi sur la protection du revenu agricole
Loi sur l'aide à l'alimentation des animaux de ferme
Loi sur les paiements de transition du grain de l'Ouest

L.C. 1997, ch. 20
L.R.C. 1985, ch. A-6
L.R.C. 1985, ch. 8 (4^e suppl.)
L.R.C. 1985, ch. A-9
L.R.C. 1985, ch. E-16
L.C. 1997, ch. 21
L.R.C. 1985, ch. 25 (3^e suppl.)
L.R.C. 1985, ch. F-3
L.C. 1991, ch. 22
L.R.C. 1985, ch. L-10
L.C. 1995, ch. 17

Loi dans laquelle le ministre est désigné responsable selon un décret et qui est appliquée par Agriculture et Agroalimentaire Canada

Loi sur le rétablissement agricole des Prairies

L.R.C. 1985, ch. P-17

Lois dans lesquelles le ministre est désigné responsable par mesures législatives et qui sont appliquées par d'autres organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière d'agriculture et d'agroalimentaire
Loi sur les produits agricoles au Canada
Loi sur la Commission canadienne du lait
Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments
Loi sur le Financement agricole Canada
Loi sur les offices des produits agricoles
Loi relative aux aliments du bétail
Loi sur les engrais
Loi sur l'inspection du poisson
Loi sur la santé des animaux
Loi sur l'inspection des viandes
Loi sur la protection des obtentions végétales
Loi sur la protection des végétaux
Loi sur les semences

L.C. 1995, ch. 40
L.R.C. 1985, ch. 20 (4^e suppl.)
L.R.C. 1985, ch. C-15
L.C. 1997, ch. 6
L.C. 1993, ch. 14
L.R.C. 1985, ch. F-4
L.R.C. 1985, ch. F-9
L.R.C. 1985, ch. F-10
L.R.C. 1985, ch. F-12
L.C. 1990, ch. 21
L.R.C. 1985, ch. 25 (1^{er} suppl.)
R.C. 1990, ch. 20
L.C. 1990, ch. 22
L.R.C. 1985, ch. S-8

CHIEFS DES DIRECTIONS GÉNÉRALES ET DES ORGANISMES

<p>Politiques stratégiques</p> <p>Michael Keenan Sous-ministre adjoint intermédiaire (613) 759-7349 keenam@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/spb/spb_f.phtml</p>	<p>Services à l'industrie et aux marchés</p> <p>Andrew Marsland Sous-ministre adjoint (613) 759-7561 marslanda@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/dgsim.html</p>	<p>Recherche</p> <p>Bruce Archibald Sous-ministre adjoint (613) 759-7777 archibald@agr.gc.ca http://res2.agr.gc.ca/index.htm</p>
<p>Communications et consultations</p> <p>Paul Schubert Sous-ministre adjoint (613) 759-7964 schubertp@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/cb/combr_f.phtml</p>	<p>Gestion intégrée</p> <p>Bruce Deacon Sous-ministre adjoint (613) 759-6811 deaconb@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/csb_f.phtml</p>	<p>Programmes financiers pour l'agriculture</p> <p>Mary Komarynsky Sous-ministre adjointe (613) 759-7243 komarynskym@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_f.phtml</p>
<p>Agence canadienne du pari mutuel</p> <p>Elizabeth Massey Directrice exécutive C.P. 5904 PDF Merivale Ottawa (Ontario) K2E 8A9 (613) 946-1700 emassey@agr.gc.ca www.cpm-aacpm.gc.ca/</p>	<p>Vérification et évaluation</p> <p>Frank Brunetta Directeur général (613) 759-6471 brunettaf@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/review/frbmain.html</p>	<p>Ressources humaines</p> <p>Steve Tierney Sous-ministre adjoint (613) 759-1196 tierneys@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/hr/mainf.html</p>
	<p>Secrétariat rural et aux coopératives</p> <p>Donna Mitchell Directrice exécutive (613) 759-7113 mitchelldo@agr.gc.ca http://www.rural.gc.ca www.agr.gc.ca/policy/coop/</p>	<p>Administration du rétablissement agricole des Prairies</p> <p>Carl Neggers Directeur général Tour CIBC 1800, rue Hamilton, bureau 603 Regina (Saskatchewan) S4P 4L2 (306) 780-5081 neggersc@agr.gc.ca www.agr.gc.ca/ptra/</p>

PERSONNES-RESSOURCES DU PORTEFEUILLE

<p>Financement agricole Canada</p> <p>John J. Ryan Président-directeur général C.P. 4320 1800, rue Hamilton Regina (Saskatchewan) S4P 4L3 (306) 780-8100 jryan@sk.sympatico.ca www.ftcc-sca.ca</p>	<p>Agence canadienne d'inspection des aliments</p> <p>Richard Fadden Président 59, promenade Camelot Ottawa (Ontario) K1A 0Y9 (613) 225-2342 faddenr@agr.gc.ca www.cftia-acia.agr.ca</p>	<p>Conseil national des produits agricoles</p> <p>Cynthia Currie Présidente 344, rue Slater 10^e étage Ottawa (Ontario) K1R 7Y3 (613) 995-2298 curriec@agr.gc.ca www.nfpc-cnpa.gc.ca</p>
<p>Commission de révision</p> <p>Thomas Barton Président Ferme expérimentale centrale Promenade Birch Edifice 60 Ottawa (Ontario) K1A 0C6 (613) 792-2087 www.ft-cr.gc.ca</p>	<p>Commission canadienne du lait</p> <p>John Core Président-directeur général Edifice 55, Promenade de la CCN Ferme expérimentale centrale 960, avenue Carling, Ottawa (Ontario) K1A 0Z2 (613) 792-2060 jcore@agr.gc.ca www.cdc-cl.gc.ca</p>	<p>Commission canadienne des grains</p> <p>Chris Hamblin Commissaire en chef 303, rue Main, bureau 600 Winnipeg (Manitoba) R3C 3G8 (204) 983-2735 chamblin@cg.gc.ca www.cgc.ca</p>

POUR NOUS JOINDRE

Personnes-ressources du Ministère

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Note : À moins d'indication contraire, l'adresse du Ministère est le 930, avenue Carling.

Renseignements généraux

930, avenue Carling

Ottawa (Ontario) K1A 0C5

Tél. : (613) 759-1000

Adresse Internet : www.agr.gc.ca

Notre site Web à l'adresse www.agr.gc.ca/index_f.phpml renferme plus d'information sur le Ministère et ses activités.

Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

L'honorable Andy Mitchell

www.agr.gc.ca/minofff.html

Secrétaire parlementaire du ministre particulièrement chargé du développement rural

Wayne Easter

Tél. : (613) 992-6188

easterw@agr.gc.ca

www.agr.gc.ca/minoffe.html

Sous-ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada

Leonard J. Edwards

Sous-ministre

Tél. : (613) 759-1101

edwardsl@agr.gc.ca

www.agr.gc.ca/cb/min/dmof.html

Annexe I

Renseignements complémentaires

LE PORTEFEUILLE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE – 2004-2005

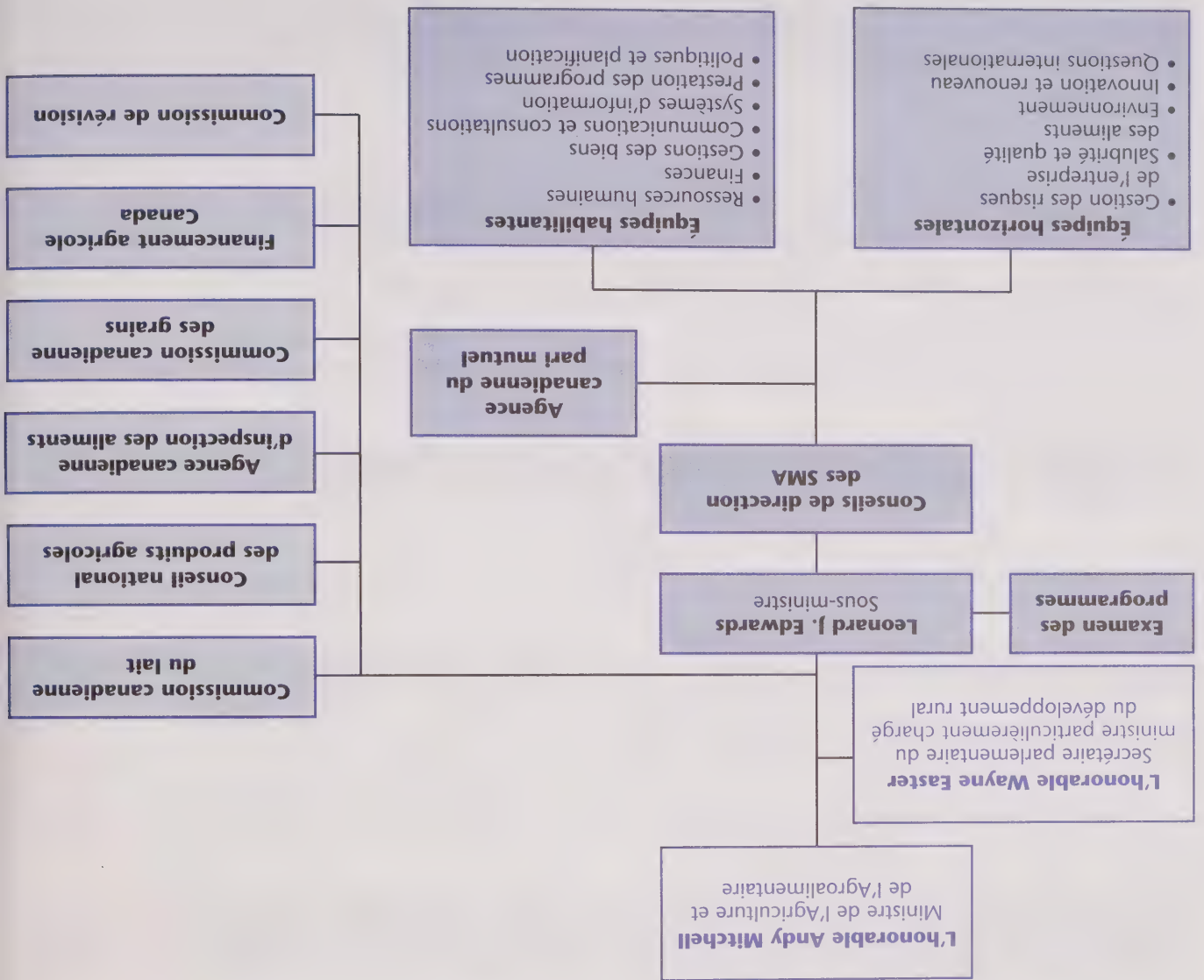


Tableau 9 : Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel - Etat des résultats

(en millions de dollars)			
Recettes disponibles	2003-2004	2004-2005	2005-2006
15,3	15,4	15,4	15,4
Dépenses :			
Dépenses de fonctionnement :			
Salaires et avantages sociaux	5,0	5,1	5,1
des employés			
Amortissement	0,1	0,1	0,1
Services d'administration et de soutien	9,7	9,7	9,7
Services publics, matériel et fournitures	0,4	0,4	0,4
Total des dépenses de fonctionnement	15,3	15,4	15,4
Excédent (déficit)			

Tableau 10 : Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel - Etat des flux de trésorerie

(en millions de dollars)			
Recettes estimatives	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Recettes prévues	2006-2007		
Excédent (déficit)			
Ajouter les postes hors trésorerie :			
Dépréciation/amortissement	0,1	0,1	0,1
Activités de placement :			
Acquisition de biens amortissables	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Excédents de trésorerie (besoins)			

Tableau 11 : Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel - Utilisation prévue des autorisations

(en millions de dollars)			
Recettes estimatives	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Recettes prévues	2006-2007		
Autorisations*	2,0	2,0	2,0
Prélèvements :			
Solde au 1 ^{er} avril	1,4	1,4	1,4
Excédent prévu (prélèvements)	-	-	-
Total des prélèvements	1,4	1,4	1,4
Solde projeté au 31 mars	3,4	3,4	3,4

* Un maximum de 2 millions de dollars peut être prélevé en tout temps sur le trésor.

Tableau 7 : Frais d'utilisation externes (suite)

Nom de l'activité occasionnant des frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir de fixer des frais d'utilisation	Justification de l'imposition de frais ou de la modification des frais	Date d'entrée en vigueur des changements prévus	Processus prévus de consultation et d'examen
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPACFC) - Frais d'entre-gistement	Services de réglementation	Règlement de la LPACFC	s. o.	s. o.	Une étude d'analyse des risques a été entreprise, en se fondant sur la comptabilité de caisse et d'exercice, afin de déterminer le montant des frais nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité. Un comité consultatif étudie la loi actuelle.
Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) - Fonds renouvelable	Services de réglementation	Article 204 du Code criminel, L'Agence canadienne du pari mutuel est devenue un organisme de service spécial à la suite du budget de février 1991. Le Conseil du Trésor y a donné son accord en novembre 1992, en partie parce que l'ACPM disposait d'une structure de recouvrement complet des coûts.	s. o.	s. o.	Un processus officiel de consultation est en place à l'ACPM. Celle-ci consulte régulièrement l'industrie des courses de chevaux sur toute politique ou modification apportée à la réglementation. Le secteur englobe les hippodromes, les organismes de réglementation provinciaux et les intervenants. L'ACPM consulte les représentants du secteur lorsque des modifications aux prélèvements sont proposées.

s.o. = sans objet

Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année budgétaire (2004-2005)

(en millions de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (total du Budget principal des dépenses plus ajustements)		2 158,1
Plus : Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	13,9	
Contributions de l'employeur aux primes de régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	26,6	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	1,9	
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	1,1	
Moins : Recettes non disponibles	43,4	
Coût net du programme en 2004-2005		2 167,2

Tableau 7 : Frais d'utilisation externes

Le gouvernement fédéral impose des frais d'utilisation externes depuis le début de la Confédération, et en applique aujourd'hui à une foule variée d'activités. Les frais imputés sont liés soit à des services qu'un usager extérieur reconnaissable reçoit en plus de ce qui est offert normalement à un contribuable, soit aux coûts de réglementation d'une activité. La nouvelle politique du Conseil du Trésor sur les frais d'utilisation externes exige qu'on accorde davantage d'importance à l'établissement, à la modification et à la gestion permanente des frais externes et qu'on rende plus de comptes à ce sujet. L'idée générale est d'améliorer la transparence, d'accroître la reddition de comptes au Parlement et à la population et d'offrir aux intervenants de véritables occasions d'apporter leur contribution.

Afin de mettre en oeuvre la nouvelle politique, AAC a remis sur pied le Groupe de travail sur les frais d'utilisation du portefeuille de l'Agriculture, dont les membres sont AAC, l'ACIA et la CCG. En attendant l'approbation interne de son mandat et de ses pouvoirs, le groupe est chargé de l'élaboration et de la mise en application d'un cadre relatif aux frais d'utilisation qui permettra d'orienter les gestionnaires dans l'établissement des frais d'utilisation pour l'ensemble du portefeuille. On a entrepris l'élaboration d'un guide sur les recettes et le recouvrement de coûts à l'intention des gestionnaires de programmes; ce guide sera affiché sur le site Web d'AAC.

Conformément à la Politique d'imputation aux clients extérieurs du CT, vous trouverez ci-après le modèle complet de rapport de l'information sur les frais d'utilisation externes à AAC.

Nom de l'activité occasionnant des frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir de fixer des frais d'utilisation	Justification de l'imposition de frais ou de la modification des frais	Date d'entrée en vigueur des changements prévus	Processus prévus de consultation et d'examen
Programme des pâturages collectifs (PPC)	Autres biens et services	Paragraphe 9.1 de la Loi sur le rétablissement agricole des Prairies	Les frais liés au PPC sont étudiés annuellement et fixés en conséquence	s. o.	Chaque pâturage compte un comité consultatif formé de six représentants choisis parmi sa clientèle. Ces comités seront consultés avant l'application de toute augmentation des frais.
Loi sur le Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) - Frais d'entre-gistement	Autres biens (recettes applicables à un crédit - part des frais administratifs)	Loi sur la protection du revenu agricole (LRA). Conformément au paragraphe 6.3 de l'accord relatif au CSRN, le ministre d'AAC peut ajuster les frais relatifs au partage des coûts après consultation avec le Comité national du CSRN.	Le programme CSRN commence officiellement à ses activités, 2002 étant la dernière année de stabilisation. On n'imposera pas aux participants la part des frais administratifs une fois que les demandes pour l'année de stabilisation 2002 seront traitées.	2004-2005	Le Comité national du CSRN contribue à l'administration du programme. Ce comité compte au moins six et au plus dix producteurs qui représentent les secteurs de production.
Programmes de gestion des risques de l'entreprise en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) - Frais de participation au Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSR)	Autres biens et services (recettes applicables à un crédit - part des frais administratifs)	La Loi sur la protection du revenu agricole. En vertu de la section 6.4, Annexe A, Accord établissant le CSRN de l'Accord de mise en oeuvre.	Mise en oeuvre du PCSR	2004-2005	La part annuelle sera de 55 \$, ou tout autre montant prévu dans les directives du programme. Les directives du programme prévoient le consentement du Canada et d'au moins deux tiers des provinces ou des territoires participants la ou ces provinces ou territoires représentent au moins 50 p. 100 de la marge de production totale pour les provinces ou les territoires participants au cours de l'année la plus récente pour laquelle des données sont disponibles.

suite à la page suivante

Tableau 6 : Sources de recettes disponibles et non disponibles (suite)

Recettes non disponibles

(en millions de dollars)	Recettes estimatives 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Sécurité du système alimentaire				
Remboursement de dépenses des exercices précédents *	104,0	0,7	0,7	0,7
Services et droits d'utilisation	1,0	1,0	1,0	1,0
Privilèges, licences et permis	0,1	0,1	0,1	0,1
Rendement des investissements **	0,1	0,2	0,2	0,2
Produits de la vente de biens de l'État	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres recettes non fiscales	0,3	0,3	0,3	0,3
Total - Sécurité du système alimentaire	105,5	2,3	2,3	2,3
Santé de l'environnement				
Remboursement de dépenses des exercices précédents *	0,2	0,2	0,2	0,2
Services et droits d'utilisation	0,3	0,3	0,3	0,3
Privilèges, licences et permis	0,7	0,7	0,7	0,7
Rendement des investissements **	0,0	0,1	0,1	0,1
Produits de la vente de biens de l'État	0,5	0,5	0,5	0,5
Autres recettes non fiscales	0,2	0,2	0,2	0,2
Total - Santé de l'environnement	1,9	1,9	1,9	1,9
Innovations propices à la croissance				
Remboursement de dépenses des exercices précédents *	13,7	13,7	13,7	13,7
Services et droits d'utilisation	0,1	0,1	0,1	0,1
Privilèges, licences et permis	5,9	5,9	5,9	5,9
Rendement des investissements **	0,6	1,6	1,5	1,5
Produits de la vente de biens de l'État	1,7	1,7	1,7	1,7
Autres recettes non fiscales	7,1	7,1	7,1	7,1
Total - Innovations propices à la croissance	29,1	30,1	30,1	30,1
Total des recettes non disponibles	136,4	34,4	34,4	34,4
Total des recettes disponibles et non disponibles	175,1	73,6	73,6	73,6

* Le remboursement de dépenses des exercices précédents pour le résultat stratégique « Sécurité du système alimentaire » en 2003-2004 comprend des montants recouvrés auprès des provinces pour des paiements effectués par AAC et le recouvrement de paiements en trop dans le cadre du Programme canadien du revenu agricole (PCRA). On prévoit recouvrer d'autres sommes en 2004-2005 qu'il est impossible d'estimer à ce stade-ci.

** Le rendement des investissements comprend l'intérêt sur les prêts pour la Commission canadienne du lait et la construction de bâtiments d'exposition polyvalents.

Tableau 6 : Sources de recettes disponibles et non disponibles

Recettes disponibles

(en millions de dollars)	Recettes estimatives 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Sécurité du système alimentaire				
Compte de stabilisation du revenu	8,9	8,9	8,9	8,9
net - frais administratifs				
Fonds renouvelable de l'Agence	15,3	15,4	15,4	15,4
canadienne du pari mutuel				
Total - Sécurité du système alimentaire	24,2	24,3	24,3	24,3
Santé de l'environnement				
Pâturages collectifs	14,5	15,0	15,0	15,0
Total - Santé de l'environnement	14,5	15,0	15,0	15,0
Innovations propices à la croissance				
Total - Innovations propices à la croissance				
Total des recettes disponibles	38,7	39,3	39,3	39,3

Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (suite)

Subventions et contributions

Innovations propices à la croissance

Voici les programmes de paiements de transfert qui concourront au résultat stratégique visant les innovations propices à la croissance pour 2004-2005 :

Dépenses prévues 2004-2005 (en millions de dollars)		Programme
44,4	Contributions dans le cadre du Programme des routes utilisées pour le transport du grain des Prairies (PRTGP)	Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire
10,7	Renouveau et Science et innovation	Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire
8,3	Questions internationales	Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire
6,4	Contributions à l'appui de l'aide au Canada rural et du Cadre de développement des coopératives	Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire
26,5	Autres	Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire
96,3	Total dans le Budget principal des dépenses	

Objectif - Favoriser l'innovation afin de faire du Canada le chef de file mondial en production d'aliments et d'autres produits et services agricoles connexes; mettre au point de nouvelles technologies et des pratiques optimales et en promouvoir l'adoption; utiliser l'infrastructure de recherche du secteur public comme catalyseur ou incubateur de l'innovation du secteur privé.

Résultats prévus - Mise au point et adoption de produits, de procédés, de technologies et de services propres à accroître notre avantage concurrentiel, en investissant dans un climat qui encourage la découverte et l'innovation; un esprit d'entrepreneuriat et une main-d'œuvre hautement qualifiée et de solides investissements dans le secteur et dans le Canada rural; la conquête de marchés diversifiés par les produits et services canadiens.

Indicateurs - Augmentation du revenu des familles agricoles et du revenu agricole net; augmentation de la part du commerce agroalimentaire mondial des bioproduits et des produits agricoles à valeur ajoutée; augmentation de la contribution des bioproduits et des produits agricoles à valeur ajoutée au PIB et à l'emploi rural; reconnaissance accrue des produits canadiens innovateurs.

Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (suite)

Subventions et contributions

Santé de l'environnement

Voici les programmes de paiements de transfert qui concourent au résultat stratégique visant la santé de l'environnement pour 2004-2005 :

Programme		2004-2005 Dépenses prévues (en millions de dollars)
Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire - Environnement		109,4
Contributions à la mise en oeuvre du Plan d'action sur le changement climatique		4,5
Autres		10,5
Total dans le Budget principal des dépenses		124,4

Objectif - Diffuser de l'information environnementale pertinente et exacte afin de favoriser un dialogue ouvert et éclairer toutes les parties concernées à prendre de bonnes décisions sur des investissements publics propres à protéger l'air, l'eau, le sol et la biodiversité.

Résultats prévus - Diffusion d'informations environnementales pertinentes et exactes qui sont de nature à favoriser un dialogue ouvert et éclairer les citoyens, le gouvernement, les agriculteurs et le secteur agroalimentaire à prendre de bonnes décisions pour les générations présentes et futures; obtention d'avantages environnementaux et réduction des risques pour l'environnement grâce à l'élaboration et à la mise en oeuvre de pratiques de gestion optimales qui sont économiquement viables et qui, dans un climat commercial propice, seront adoptées par le secteur agricole et agroalimentaire, le gouvernement et le grand public.

Indicateurs - Taux d'adoption de la lutte antiparasitaire intégrée et des systèmes de conservation ou de culture sans travail du sol. Proportion des fermes qui ont créé des zones tampons près des cours d'eau et des fermes qui limitent ou contrôlent l'accès du bétail aux cours d'eau. Pourcentage des terres agricoles affichant des taux déterminés d'azote et de phosphore résiduels. Nombre de journées où les terres agricoles sont dénudées. Degré d'efficacité de l'utilisation des ressources d'eau douce par l'irrigation en vue de la production de produits agricoles primaires. Evolution du degré de reconnaissance du grand public et de l'appui à l'égard des politiques et des interventions du gouvernement et du secteur agricole qui favorisent l'adoption de pratiques de production durable.

Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
Subventions et contributions

Sécurité du système alimentaire

Voici les programmes de paiements de transfert qui concourent au résultat stratégique visant la sécurité du système alimentaire pour 2004-2005 :

Dépenses prévues 2004-2005 (en millions de dollars)		Programme
378,9	227,3	Gestion des risques de l'entreprise
	212,6	Contributions à l'appui des programmes de gestion des risques de l'entreprise qui s'inscrivent dans le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA)
	147,5	Programme d'assurance-récolte
	69,4	Compte de stabilisation du revenu net (CSRN)
	65,5	Programmes provinciaux
	57,2	Contributions aux programmes de redressement dans le sillage de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)
	4,0	Paiements liés à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole (LPCA)
	2,5	Contributions à la gestion des risques agricoles - Programme d'avances printanières
		Prêts garantis en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative (LPAAFCF)
		Partenariat avec le secteur privé pour la gestion des risques
1 164,9		Sous-total
30,1		Contributions pour venir en aide au secteur agricole et agroalimentaire
20,8		Salubrité et qualité des aliments
3,9		Internationales
1 219,7		Autres
Total dans le Budget principal des dépenses		

Objectif - Rapprocher les décideurs des citoyens, rendre le gouvernement plus efficace et répondre au désir du secteur agricole de participer plus directement aux décisions de financement. Ces objectifs seront réalisés grâce au financement d'initiatives dirigées par l'industrie.

Résultats prévus - Un secteur agricole et agroalimentaire capable de gérer les risques liés aux conditions financières, à l'approvisionnement, aux marchés, à la santé et à l'environnement; un accès sûr aux marchés intérieurs et extérieurs des produits agricoles canadiens; un niveau élevé de confiance dans la qualité, la salubrité et les méthodes de production des aliments canadiens.

Indicateurs - On mesurera la réduction de la variation à la baisse du revenu et de la marge d'exploitation des agriculteurs au fil du temps en comparant : le revenu agricole avec et sans les paiements de programme, la marge d'exploitation des agriculteurs qui participent aux programmes et de ceux qui n'y participent pas, et la variabilité entre les options de programme et avec d'autres instruments, notamment les régimes de gestion de l'offre. Augmentation du revenu agricole et de la marge d'exploitation du secteur au fil du temps. Valeur accrue des investissements agricoles au fil du temps. Réduction de l'exposition à des dangers agroalimentaires. Augmentation de la confiance du consommateur à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments produits au Canada. Amélioration du rendement relatif des sociétés canadiennes comparativement aux entreprises étrangères pour ce qui est de répondre aux exigences du marché en matière de salubrité et de qualité des aliments ou de les dépasser.

Tableau 3 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

Voici le titre du grand projet de l'État d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ainsi qu'une adresse Internet connexe pour plus de renseignements, notamment : description; phase du projet; ministère responsable et ministères et organismes participants; entrepreneur principal et sous-traitants principaux; étapes importantes; rapport d'étape et explication des écarts; avantages pour l'industrie.

Titre du projet : Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE)

Adresse Internet : www.agr.gc.ca/nlwis

Tableau 4 : Sommaire des paiements de transfert

(en millions de dollars)	Dépenses estimatives 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006 ¹	Dépenses prévues 2006-2007 ¹
Subventions				
Sécurité du système alimentaire	848,3	3,9	3,9	3,9
Santé de l'environnement	8,2	9,8	9,8	9,8
Innovations propices à la croissance	17,8	17,8	17,8	17,8
Total des subventions	874,3	31,5	31,5	31,5
Contributions				
Sécurité du système alimentaire	3 104,0	1 215,8	1 128,2	1 119,3
Santé de l'environnement	82,9	114,6	103,6	80,4
Innovations propices à la croissance	64,4	78,4	70,6	37,4
Total des contributions	3 251,3	1 408,8	1 302,4	1 237,1
Total des subventions et contributions dans le Budget principal des dépenses	4 125,6	1 440,3	1 333,9	1 268,6

¹ Le tableau ne tient pas compte des fonds, pour les paiements de transfert qui n'ont pas encore été reportés à une année ultérieure, ni des nouvelles autorisations qui pourraient être approuvées.

Les dépenses estimatives de 2003-2004 sont plus élevées que les dépenses prévues ultérieurement, et ce, pour plusieurs raisons : fonds spéciaux de transition, fonds spéciaux pour atténuer l'impact de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), et paiements législatifs accrus en raison des besoins plus grands en 2003-2004. De même, les dépenses prévues ultérieurement varieront en fonction des besoins.

Tableau 2 : Renseignements sur les dépenses de projet

[illegible]

Tableau 1 : Sommaire des dépenses en immobilisations par résultat stratégique

(en millions de dollars)		Dépenses estimatives 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Sécurité du système alimentaire		20,1	0,1	-	-
Santé de l'environnement		5,3	4,3	2,4	2,4
Innovations propices à la croissance		33,6	32,3	28,3	28,3
Total des dépenses en capital dans le Budget principal des dépenses		59,1	36,6	30,6	30,6

La baisse des dépenses prévues dépend essentiellement du financement en capital de 20 millions de dollars dans les prévisions de dépenses autorisées en 2003-2004 pour améliorer la prestation des services offerts dans le volet de la gestion des risques de l'entrepr prise du CSA. Cependant, les niveaux de référence du Ministère n'intègrent pas encore de montants semblables pour les années futures. De plus, 2004-2005 est la dernière des cinq années de financement en capital de 6 millions de dollars par année de l'intégrité des programmes en matière de santé et de sécurité.

Tableaux financiers

47	TABEAU 1	Sommaire des dépenses en immobilisations par résultat stratégique
48	TABEAU 2	Renseignements sur les dépenses de projet
49	TABEAU 3	Rapport d'étape sur les grands projets de l'état
49	TABEAU 4	Sommaire des paiements de transfert
50	TABEAU 5	Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
53	TABEAU 6	Sources de recettes disponibles et non disponibles
55	TABEAU 7	Frais d'utilisation externes
56	TABEAU 8	Coût net du programme pour l'année budgétaire (2004-2005)
57	TABEAU 9	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel - État des résultats
57	TABEAU 10	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel - État des flux de trésorerie
57	TABEAU 11	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel - Utilisation prévue des autorisations

Nota : Dans les tableaux suivants, les **dépenses estimatives** correspondent aux meilleures prévisions concernant le financement autorisé jusqu'à la fin de l'exercice (pas nécessairement les dépenses réelles). Quant aux **dépenses prévues**, elles tiennent compte des fonds déjà incorporés dans les niveaux de référence du Ministère au cours de l'exercice annuel de mise à jour des niveaux de référence, ainsi que des ajustements des fonds qui ont été approuvés dans le plan financier du gouvernement pour les années à venir mais qui n'ont pas encore été incorporés dans les niveaux de référence du Ministère.

Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les valeurs inférieures à un million de dollars sont indiquées par 0,0.

L'information figurant dans les tableaux financiers de cette annexe est présentée par résultat stratégique, s'il y a lieu. Les résultats stratégiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada correspondent à ses secteurs d'activité.

	Equivalents temps plein ¹			
	6 170	6 170	6 100	6 100
Moins : recettes non disponibles	136,4	34,4	34,4	34,4
Plus : coûts des services reçus sans frais ²	41,5	43,4	44,0	45,4
Coût net du programme	4702,4	2167,2	2039,5	1969,2

Les dépenses estimatives de 2003-2004 sont plus élevées que les dépenses prévues ultérieurement, et ce, pour plusieurs raisons : fonds spéciaux de transition, fonds spéciaux pour atténuer l'impact de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), et paiements législatifs accrus en raison des besoins plus grands en 2003-2004. De même, les dépenses prévues ultérieurement varieront en fonction des besoins.

¹ Correspond aux meilleures prévisions concernant le financement autorisé jusqu'à la fin de l'exercice.

² Le tableau ne tient pas compte du financement qui n'a pas encore été reporté à une année ultérieure ni des nouvelles autorisations qui pourraient être approuvées. Les ajustements pour 2003-2004 tiennent compte des Budgets supplémentaires des dépenses (A) et (B) et d'autres ajustements. Quant aux ajustements pour 2004-2005 à 2006-2007, ils correspondent aux initiatives pour lesquelles le Ministère peut présenter une demande pouvant atteindre le montant indiqué dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses, une fois approuvé.

Les coûts des services offerts par d'autres ministères comprennent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés, les dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT), l'indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada et les dépenses salariales et connexes des services juridiques fournis par Justice Canada. Voir tableau 8.

Outre les ETP précités, AAC a affecté 419 ETP en 2003-2004 à des projets de recherche financés dans le cadre d'ententes de recherche conclues avec le secteur privé et à d'autres activités non financées au moyen de crédits parlementaires. De plus, 187 ETP ont été occupés par des étudiants. Les données allant de 2004-2005 à 2006-2007 ne prévoient rien pour les ressources humaines financées par le truchement des ententes de recherche conclues.

Nota : Les dépenses prévues tiennent compte des fonds actuellement approuvés dans le plan financier du gouvernement.

Information financière

Dépenses prévues du Ministère

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Ministère prévoit dépenser 2 197,4 millions de dollars (brut) pour obtenir ses trois résultats stratégiques. Les tableaux financiers détaillés sont regroupés dans l'annexe 1 du présent rapport.

La plus grande partie des ressources du Ministère ont été affectées pour 2004-2005 à la Sécurité du système alimentaire (65 p. cent); suivent les innovations propices à la croissance (20 p. cent) et la Santé de l'environnement (15 p. cent). Plus de 86 p. cent des ressources destinées au résultat stratégique Sécurité du système alimentaire vont à des paiements de transfert à d'autres parties, notamment aux producteurs et aux provinces. La plus grande partie des ressources vouées aux résultats stratégiques Innovations propices à la croissance et Santé de l'environnement sont des coûts de fonctionnement (70 et 59 p. cent respectivement), preuve que la poursuite de ces résultats stratégiques est davantage exigeante en main-d'oeuvre.

(en millions de dollars)			
Dépenses estimatives 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
811,6	1 410,4	1 326,6	1 315,5
177,7	316,7	299,6	274,4
358,0	422,9	402,8	369,5
1 347,4	2 150,1	2 029,0	1 959,4
Moins : recettes disponibles	38,7	39,3	39,3
Total du Budget principal des dépenses 1 308,7	2 110,8	1 989,8	1 920,2
Ajustements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)			
Mise en oeuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture	25,0	25,0	25,0
Mise en oeuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture - Gestion des risques de l'entreprise	1 174,2	-	-
Transition vers le Cadre stratégique pour l'agriculture - Gestion des risques de l'entreprise	598,9	-	-
Encephalopathie spongiforme bovine	363,6	5,8	-
Programme d'aide transitoire à l'industrie	928,0	6,6	-
Financement supplémentaire pour le programme d'avances printanières	59,9	-	-
Renforcement des capacités des collectivités rurales	14,0	-	-
Programme canadien du revenu agricole	97,9	-	-
Report de fonds du budget de fonctionnement	13,2	-	-
Programmes provinciaux de gestion des risques agricoles et initiatives de recherche et développement	11,4	-	-
Agrandissement et modernisation du Centre de recherches de Lethbridge	1,3	-	-
Évaluation, gestion et assainissement des sites contaminés	0,1	-	-
Biotechnologie	-	-	-
Changement climatique - Appui aux partenariats	-	0,5	6,0
Programme d'éradication de la sharka	-	9,4	7,0
Autres	7,9	-	-
Total des ajustements	3 568,6	47,3	38,0
4 877,4	2 158,1	2 029,9	1 958,2

suite à la page suivante

Priorité : Mener des activités dans le respect de l'équilibre des intérêts de tous les intervenants des offices de commercialisation et des organismes de promotion et de recherche areas nous tenons en loi sur les affaires des produits agricoles

Engagements

- Mener à terme le renouvellement des ententes fédérales-provinciales-territoriales qui lient les offices de commercialisation et les gouvernements.
- Mener un examen sur la Loi sur les offices des produits agricoles.

Résultats prévus

- Réception des projets d'ententes fédérales-provinciales-territoriales par les trois offices nationaux.
- Début des consultations auprès des intervenants.

Priorité : Rendre le secteur agricole et agroalimentaire canadien plus vigoureux, concurrentiel, rentable et viable aux besoins du marché

Engagements

- Continuer de collaborer avec AAC et l'ACIA à explorer des façons d'améliorer les méthodes actuelles de collecte des données en vue de mettre au point une base de données sectorielle qui renfermera de l'information cohérente, fiable et facile d'accès pour tous les participants de l'industrie.
- En mai 2004, les producteurs avicoles (volaille et oeufs), les transformateurs de premier et de second cycles, les représentants des régions provinciales et ceux des secteurs de la restauration et des produits d'épicerie se réuniront pour discuter des tendances et de l'évolution de la situation dans le secteur de la distribution et de la vente au détail des aliments ainsi que de la façon dont le secteur des volailles et des oeufs s'intègre à cette chaîne de valeur.

Résultats prévus

- Méthodes améliorées de collecte des données pour le manuel des données du secteur des volailles.
- Rapport final du groupe de travail du secteur des volailles sur les besoins en matière de données.
- Sensibilisation accrue des liens entre les producteurs et les secteurs de la restauration et des produits d'épicerie par le truchement :
 - de la tenue d'un forum;
 - de la diffusion d'un rapport sur le forum;
 - de l'établissement d'un groupe de travail sur la chaîne de valeur.

Priorité : Faire en sorte que les activités du CNRA soient gérées de façon efficace, transparente et responsable

Engagements

- Mettre en oeuvre des pratiques de gestion modernes parallèlement aux initiatives fédérales que sont notamment la fonction de contrôleur moderne, la vérification et l'évaluation, les valeurs et l'éthique, la gestion des ressources humaines et la normalisation des sites Internet.
- Elaborer un cadre de rendement dans le sillage de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

Résultats prévus

- Achèvement de la première phase des projets de mise en oeuvre.
- Achèvement du cadre durant la présente année financière.

Avantages pour les Canadiens

- Un secteur agricole efficient et concurrentiel.
- Une commercialisation plus efficace des produits agricoles sur les marchés interprovinciaux et extérieurs.



CONSEIL NATIONAL DES PRODUITS AGRICOLES

Introduction

Le Conseil national des produits agricoles (CNPA) ☐ a vu le jour en 1972 avec l'adoption de la Loi sur les offices des produits agricoles (LOPA).

La Loi regroupe les pouvoirs de commercialisation du gouvernement fédéral, qui exerce sa compétence sur le commerce interprovincial et international, et ceux des provinces, qui se limitent au commerce intraprovincial. Cette loi habilitante autorisait la création d'offices nationaux de commercialisation; elle a été modifiée en 1993 de façon à permettre aussi l'établissement d'organismes nationaux de promotion et de recherche.

Le CNPA mène des activités qui favorisent la compétitivité des secteurs qu'il supervise. Il est déterminé à collaborer avec l'industrie agricole et agroalimentaire à relever les défis et à tirer parti des possibilités que suscitent les changements importants apportés aux politiques agroalimentaires, les tendances du secteur des affaires et la satisfaction des besoins des marchés intérieurs et des marchés extérieurs.

Contexte de fonctionnement

Lors de l'élaboration de son plan stratégique, le CNPA a tenu compte du grand nombre de tendances qui ont marqué l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne et de l'évolution de sa situation. En général, les cinq offices qu'il supervise composent avec les aspects suivants :

- les tendances de la consommation des produits avicoles (volaille et oeufs);
- la sécheresse qui nuit à l'approvisionnement en provenances dans les secteurs des bovins de boucherie, de la volaille et des oeufs;
- les conditions économiques favorables (telles que la poursuite de la croissance et l'augmentation générale des revenus agricoles);
- la hausse de la productivité et le recours accru à la technologie;
- l'échelle des activités des entreprises agricoles;
- le secteur des produits d'épicerie;
- le commerce international.

Par ses activités, le CNPA épaule également les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux

<http://www.nfpcc-npca.gc.ca/francais/publications/planstrategique.html>

Pour obtenir de plus amples précisions sur ces liens, voir le site Web du CNPA.

Énoncé de la mission du Conseil national des produits agricoles :

Voir à ce que les régimes nationaux de gestion de l'offre de la volaille et des oeufs et les systèmes nationaux de prélèvements pour les produits agricoles fonctionnent dans le respect de l'équilibre des intérêts de tous les intervenants, et favoriser la vigueur des composantes de l'industrie agroalimentaire dont le Conseil est responsable. ☐

Intervention stratégique

En 2004-2005, deuxième année de son plan stratégique, le CNPA mettra l'accent sur les priorités et engagements énoncés dans les tableaux suivants. Ces derniers traitent aussi des liens qu'il y a entre ces engagements et le CSA.

Dépenses prévues				
(en millions de dollars)	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Total du Budget principal des dépenses ²	2,1	2,5	2,6	2,7
Notes :				
1. Correspond aux meilleures prévisions des dépenses totales prévues pour la fin de l'exercice.				
2. Ces montants sont inclus dans les crédits d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et comprennent 200 000 \$ en subventions et contributions, sans toutefois tenir compte des avantages sociaux. Les services fournis sans frais sont les suivants : les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les services ministériels (p. ex. systèmes financiers, sécurité, technologie de l'information, services et conseils en matière de ressources humaines) fournis par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ces montants ne figurent pas dans les coûts du programme.				

Dépenses prévues : Agence canadienne du pari mutuel				
(en millions de dollars)	Dépenses estimatives 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Recettes/Dépenses ¹	15,3	15,4	15,4	15,4
¹ Les recettes et les dépenses sont tributaires de la perception d'un prélèvement de 8/10 de un cent sur chaque dollar parié au Canada. Toutes les recettes produites proviennent des parieurs et aucun coût relié aux activités de l'ACPM n'est assumé par les contribuables canadiens.				

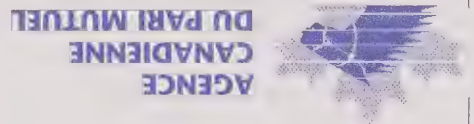
Priorité : Gestion des risques de l'entreprise	
Améliorer la capacité de l'ACMP de gérer les risques associés aux paris mutuels, aidant ainsi à accroître la viabilité de l'industrie canadienne des courses de chevaux	
Engagements 2004-2005 : <ul style="list-style-type: none"> ■ Assurer une supervision efficace du pari mutuel ■ Exécuter des activités de surveillance efficaces et efficaces ■ Mettre au point des systèmes innovateurs qui favoriseront une gestion efficace des risques ■ Gérer efficacement les fonds renouvelables ■ Renforcer les alliances de concertation conclues avec les organismes provinciaux de réglementation et l'industrie des courses de chevaux 	Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none"> ■ Confiance du public dans les paris mutuels ■ Détection des drogues pouvant agir sur la performance des chevaux et de toute irrégularité pendant la course; détermination de l'ordre exact du placement des chevaux à l'arrivée ■ De nouvelles technologies automatisées de pointe pour la surveillance seront offertes aux agents de l'Agence ■ Fonds auto-renouvelables ■ Sensibilisation et acceptation accrues des règlements et politiques; des partenariats solides entre le fédéral et les provinces
Avantages pour les Canadiens <ul style="list-style-type: none"> ■ Le maintien de l'intégrité des paris mutuels ■ Aucun coût pour les contribuables canadiens, seulement pour les parieurs 	

Information supplémentaire

évaluer le degré de satisfaction de la clientèle de façon homogène dans l'ensemble de l'administration fédérale (à l'aide de l'Outil de mesures communes), puis à prendre des mesures permettant d'améliorer continuellement le service. Étant donné que nous mettrons l'accent au cours de l'exercice à venir sur la mise en oeuvre du CSA au moyen de programmes nouveaux et modifiés, le moment est bien choisi pour l'intégration des objectifs de l'IAS dans les plans du Ministère. Par conséquent, en 2004-2005, AAC

compte instaurer une stratégie de prestation de services qui comportera la création d'un portail de services à guichet unique sur Internet pour tous les programmes d'AAC, l'élaboration de normes de services pour un certain nombre de nouveaux programmes et une politique de sondage auprès de sa clientèle. Parmi les principaux éléments de cette tâche, mentionnons la formation et le perfectionnement professionnel des gestionnaires de programme, afin qu'ils aient les

compétences nécessaires à la satisfaction des attentes de services. En outre, le Ministère adaptera l'Outil de mesures communes aux programmes d'AAC et nous intégrerons le plan d'établissement de rapports sur les résultats à l'approche pertinente en vigueur au Ministère. Il sera essentiel de mener à bien cette tâche pour aider AAC à exécuter ses programmes dans un cadre d'amélioration continue. (Voir le Cadre stratégique d'AAC à la fin de la section Vue d'ensemble de la planification.)



L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) et le Conseil national des produits agricoles (CNPA) sont deux organismes qui font rapport au Parlement par l'entremise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).

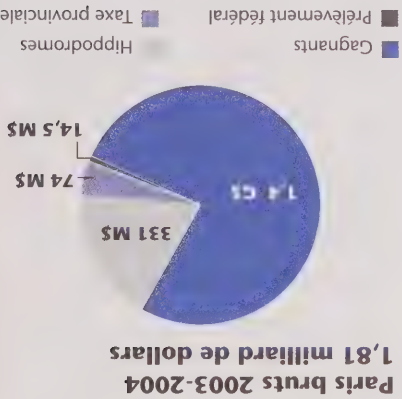
Introduction

L'ACPM est un organisme de service spécial faisant partie du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada (AAC); elle réglemente et supervise le pari mutuel sur les courses de chevaux tenues aux hippodromes de partout au Canada. L'Agence jouit d'une excellente réputation auprès des parieurs canadiens, des organismes de réglementation provinciaux et de l'industrie des courses de chevaux. Le fondement législatif de l'ACPM se trouve à l'article 204 du Code criminel, qui confère au ministre d'AAC la responsabilité d'élaborer

des politiques et des règlements en matière de pari mutuel. Le Code l'autorise à déléguer ces fonctions à la personne qu'il désigne », c'est-à-dire le directeur exécutif de l'ACPM. L'article 204 permet aux Canadiens de parier de l'argent sur l'issue des courses de chevaux et garantit l'intégrité des courses. L'ACPM recouvre la totalité de ses coûts depuis 1921 et le Fonds renouvelable est autosuffisant depuis 1980. L'ACPM tire ses ressources financières de la collecte d'un prélèvement de 0,8 p. cent sur chaque dollar parié au Canada. Les activités de l'ACPM n'occasionnent aucun coût aux contribuables canadiens.

Intervention stratégique

Les plans stratégiques de l'ACPM sont axés sur le maintien des normes les plus élevées de pari mutuel et de surveillance de cette activité. Son mandat lui est conféré par le Règlement sur la surveillance du pari mutuel, qui est appliqué conformément à l'article 204 du Code criminel.



www.cpm-aacpm-gc.ca

En 2004-2005, l'ACPM prévoit dépenser environ 15,3 millions de dollars pour respecter ses engagements. On trouvera dans le tableau suivant un résumé des dépenses prévues pour les exercices 2003-2004 à 2006-2007.

fait, le CSA est né de la prise de conscience que le développement durable et l'approche à long terme de la production et de la transformation des produits agricoles constituent la seule solution possible pour assurer la sécurité et la croissance du secteur. En tenant compte des trois piliers du développement durable que sont l'environnement, l'économie et le tissu social, le CSA est en soi une solide stratégie de développement durable.

AAC intègre les principes du développement durable dans ses propres opérations :

- en adoptant des pratiques d'approvisionnement écologiques;
- en améliorant la gestion des déchets, de l'eau et des eaux usées;
- en augmentant l'efficacité énergétique des bâtiments;
- en améliorant l'usage qu'il fait des véhicules, notamment par la réduction de l'utilisation et de la taille des véhicules, par l'emploi de véhicules appropriés à la tâche, par l'acquisition de véhicules à carburant de remplacement et par l'emploi de « carburants verts »;
- en adoptant des pratiques optimales de gestion des terres, par exemple en pilotant l'élaboration de plans environnementaux des fermes pour les terres d'AAC et en prenant des mesures appropriées pour gérer les sites contaminés, les réservoirs de stockage et les hydrocarbures halogénés.

AAC travaille également de façon horizontale avec d'autres ministères et organismes dans un certain nombre de domaines d'intervention liés au développement durable. En voici trois exemples clés :

- la participation à l'élaboration d'une stratégie fédérale sur l'eau douce;
- la coopération interministérielle à l'application du document fédéral intitulé *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée à des opérations écologiques* dans les domaines suivants : approvisionnement, déchets, eau, énergie, gestion des parcs automobiles et utilisation des terres;
- la participation à l'élaboration d'une stratégie fédérale concertée sur l'application du Plan de mise en oeuvre de Johannesburg, que les chefs d'Etat ont ratifié au Sommet mondial sur le développement durable tenu à Johannesburg en septembre 2002, et sur la préparation de rapports à son sujet.

En adoptant le CSA en guise de SDD, AAC s'assure d'appuyer sur un modèle de gestion solide tous les efforts qu'il déploie en faveur du développement durable, tant dans ses propres opérations que dans le secteur. Comme le développement durable est la priorité absolue du Ministère, ce sont les exigences en matière de reddition de comptes et de rapport qui s'en trouvent simplifiées. Les cibles qui concourent à la poursuite des objectifs généraux et particuliers de la SDD sont celles-là mêmes que le Ministère vise à atteindre.

Plus important encore, en s'engageant sans réserve à mettre en oeuvre la SDD, AAC fait sa part pour concrétiser la vision d'une agriculture durable dans un Canada durable. Le Ministère apporte en même temps une contribution considérable aux efforts que le gouvernement fait pour respecter l'engagement pris par le Canada dans le cadre du Protocole de Kyoto. En gérant les nombreux biens dont il est le propriétaire et

AAC et la satisfaction des attentes des citoyens

L'Initiative d'amélioration des services (IAS) est une politique du Conseil du Trésor qui vise à combler l'écart entre les attentes des citoyens à l'égard des services et l'efficacité de la prestation de ces derniers. Cette initiative invite les ministères et organismes fédéraux à établir des normes de services et à

INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

sur l'environnement.

répercussions de ses opérations naturelles et en atténuant les étant moins tributaire des ressources impact sur l'environnement en routiers), AAC veut réduire son de divers véhicules routiers et non d'approvisionnement en eau et parcs fermes, pâturages collectifs, systèmes d'exploitation (centres de recherche,

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire - Aider les collectivités à s'entraider

Afin de faire connaître l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire et les Codes en découlant, AAC a mis sur pied une équipe de travail horizontale. De plus, le Ministère dirige la participation du secteur d'élaboration de politiques ministérielles qui devraient influencer la conception des politiques à venir.

le Conseil canadien de la coopération, dispenseront des conseils d'experts qui faciliteront le lancement ou la gestion de coopératives; d'autre part, les projets d'innovation et de recherche, qui seront gérés par le Secrétariat aux coopératives, auront pour objectif d'étudier les coopératives et de démontrer comment il est possible de les utiliser de façons nouvelles. La mise en oeuvre de l'IDC se poursuivra en 2004-2005; il en sera notamment de même des travaux du comité directeur de l'IDC dont les membres proviennent du secteur coopératif et du monde des affaires, du secteur agricole et des milieux universitaires et professionnels.

Mesure du rendement

Les principaux indicateurs de rendement en matière de coopératives comprennent :

- la mesure dans laquelle les initiatives gouvernementales incluent des coopératives;
- l'établissement et le maintien de partenariats pour régler les questions liées aux coopératives;
- le changement dans la disponibilité des résultats de travaux de recherche se rapportant au développement des coopératives;
- l'utilisation ou la mention des travaux de recherche et des outils;
- le nombre de coopératives établies B l'aide de fonds de l'Initiative de développement coopératif (IDC);
- le niveau de service fourni par le secteur pour le développement des coopératives.

En plus de soutenir les collectivités, le développement coopératif aide les citoyens à dispenser des services essentiels. Grâce aux coopératives, des gens acquièrent des compétences

Avantages pour les Canadiens

En 1995, le Parlement modifiait la Loi sur le vérificateur général et obligeait certains ministères et organismes fédéraux, dont AAC, à élaborer des stratégies de développement durable, à les déposer au Parlement et à les mettre à jour au moins tous les trois ans. Le gouvernement du Canada créait également le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable, qui se voyait confier la responsabilité de suivre les progrès accomplis dans ce dossier et d'en faire rapport. En

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE


Introduction

professionnelles utiles qui améliorent leurs perspectives d'emploi et leur permettent de mieux contribuer au mieux-être de leurs collectivités. Pour les producteurs primaires, les coopératives sont reconnues comme des outils précieux de mise en marché et de partage des risques, de création d'emplois, d'amélioration du leadership local et d'augmentation des investissements, et elles combinent des lacunes en matière de services.

En investissant de façon stratégique dans des partenariats avec le secteur coopératif, le gouvernement du Canada renforce la capacité des coopératives de contribuer à l'économie et à la société canadiennes. Les nouvelles coopératives aideront à combler les besoins actuels et futurs des citoyens dans des domaines comme l'accès aux soins de santé et aux soins à domicile, le développement économique rural, les débouchés à valeur ajoutée en agriculture, le développement des collectivités autochtones, l'intégration des immigrants dans les collectivités canadiennes et la découverte de solutions locales à des problèmes environnementaux.

Pour sa troisième stratégie de développement durable, AAC a adopté une approche nouvelle. Il a fait du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) et de ses volets environnemental, économique et social intégrés, sa stratégie de développement durable (SDD). En

Intervention stratégique

février 2004, la troisième stratégie de développement durable d'AAC, intitulée *Agriculture durable : la voie à suivre* , était déposée au Parlement.

Contexte de fonctionnement

Le développement durable conjugué les aspects environnementaux, économiques et sociaux d'une manière qui permet de répondre aux besoins d'aujourd'hui tout en respectant la capacité des générations futures de satisfaire à leurs propres besoins. Dans le secteur agricole et agroalimentaire, le développement durable vise à établir un équilibre entre, d'une part, les défis et les possibilités à long terme de la production et de la transformation des produits agricoles et, d'autre part, le haut niveau de qualité de vie dont le Canada jouit aujourd'hui.

Plus précisément, l'agriculture durable :

- protège les ressources naturelles de base;
- empêche la détérioration de la qualité des sols, de l'eau et de l'air;
- protège la biodiversité;
- contribue au bien-être économique et social de tous les Canadiens;
- garantit un approvisionnement en produits agricoles sains et de première qualité;
- protège le gagne-pain et le bien-être des entreprises agricoles et agroalimentaires, des travailleurs et de leurs familles.

gens et favorisent l'amélioration de la santé des collectivités en permettant à des gens de mettre leurs ressources en commun, de partager des risques et de réaliser des objectifs communs.

Contexte de fonctionnement

Sur les marchés mondialisés d'aujourd'hui il faut constamment faire preuve d'innovation et réaliser des gains de productivité. La participation des citoyens et le partage des avantages des innovations sont des éléments cruciaux de la réussite dans une économie en mutation rapide. Les coopératives fournissent aux producteurs primaires et à d'autres un moyen de partager les risques et les avantages d'activités économiques de pointe.

À mesure que les marchés évoluent et que certaines industries basées sur les ressources s'affaiblissent, les collectivités se tournent vers les dirigeants locaux pour trouver une solution à un éventail des problèmes sociaux et économiques. Le modèle coopératif est l'un des outils dont disposent les collectivités pour s'organiser, exécuter des projets et s'adapter aux forces du marché.

En outre, l'évolution démographique, les progrès de la technologie et les changements des habitudes d'achat au détail ont de plus en plus d'impact sur la prestation des services privés et sociaux. Là aussi, les collectivités peuvent avoir recours au modèle coopératif pour s'adapter à l'évolution des besoins en services.

Intervention stratégique

Le Secrétariat aux coopératives d'AAC veille à ce que le gouvernement accorde beaucoup d'attention au secteur coopératif. Il assure un rôle de liaison qui lui permet d'améliorer les relations entre les coopératives canadiennes et les nombreux ministères et organismes fédéraux

dont les lois ou les politiques touchent les coopératives. Par ailleurs, le Secrétariat conseille le gouvernement sur les politiques qui ont une incidence sur les coopératives, coordonne la mise en oeuvre de ces politiques et remplit la fonction de centre d'expertise sur les coopératives au sein de l'administration fédérale. Même s'il fait partie d'AAC, son mandat couvre toutes les formes de coopératives au Canada, notamment les coopératives économiques (par exemple, les coopératives de mise en marché, de consommateurs, de production et de travailleurs), les coopératives sociales (par exemple, dans les domaines du logement, des soins de santé et des loisirs) et les coopératives financières (par exemple, les coopératives de crédit et les caisses populaires).

Le Secrétariat aux coopératives veut stimuler la croissance économique et le développement social de la société rurale et urbaine canadienne grâce à un recours accru au modèle coopératif. À cette fin, il se concentre sur les priorités suivantes :

Faire en sorte que le gouvernement du Canada tienne compte des besoins du secteur coopératif, en particulier lors de l'élaboration de politiques, de programmes et de projets de loi
En 2004-2005, le Secrétariat aux coopératives gèrera le Comité interministériel des coopératives et dirigera les ministères et organismes fédéraux dans la préparation d'un plan d'action visant à intégrer le modèle coopératif dans le développement économique des collectivités.

Informer les intervenants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et la population canadienne sur le rôle et le potentiel des coopératives en tant qu'artisans du développement de la société et de l'économie canadiennes

Conscient de l'importance des partenariats, le Secrétariat facilitera les travaux du Comité fédéral-provincial-territorial des fonctionnaires responsables des coopératives, qui se compose de trois sous-comités de travail, un sur les données, un autre sur le développement et le troisième sur la législation.

Encourager et faciliter les rapports entre les organisations coopératives et le gouvernement du Canada
En 2004-2005, le Secrétariat encouragera l'établissement de relations entre le gouvernement et le secteur, notamment auprès d'organisations coopératives nationales et régionales et de coopératives particulières.

Produire et diffuser des renseignements, des connaissances et des outils nouveaux qui aideront les coopératives et les gouvernements à prendre des décisions éclairées
Dans ce but, le Secrétariat mettra en oeuvre une stratégie de recherche sur le modèle coopératif qui appuiera les priorités stratégiques. En outre, grâce à une collaboration plus étroite avec les administrations provinciales, on accordera plus d'attention à la collecte et à l'entrée de données sur les coopératives ainsi qu'à la production de rapports.

Améliorer la capacité de développement des coopératives grâce à l'Initiative de développement coopératif (IDC)
LIDC est un programme de contribution de 15 millions de

dollars qui s'inscrit dans le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA). Elle appuiera le développement des coopératives jusqu'en 2008. Le programme comporte deux volets principaux : d'une part, les services-conseils, gérés conjointement par la Canadian Co-operative Association et

national. On produira de l'information et mènera des analyses sur une multitude de sujets, notamment les formules de développement participatif.

Il est certes important de recueillir des données empiriques utiles, mais il l'est tout autant de veiller à ce que cette information soit mise à la disposition des intérêts de façon conviviale. À cette fin, un certain nombre d'initiatives visent à partager des connaissances avec les collectivités rurales. Par exemple, les produits du Service canadien de l'information rurale permettent de répondre aux demandes de renseignements et satisfont aux besoins d'information du public. La grappe rurale de Gouvernement en direct ☐ est un guichet unique sur Internet qui donne accès à des renseignements à jour sur le monde rural. Les activités d'information plus traditionnelles, comme les bulletins régionaux, les publications et les conférences, concourent à communiquer des données statistiques et analytiques directement aux citoyens.

Un bon exemple est le *Bulletin d'analyse - Régions rurales et petites villes du Canada* ☐, publication hors série produite par Statistique Canada avec l'aide financière du Secrétariat rural. Les bulletins, offerts sans frais, décrivent la structure et les tendances du Canada rural. Par ailleurs, étant donné que de plus en plus d'importance est accordée à la gestion des risques dans tous les domaines de planification, on mettra au point une trousse d'outils de gestion des risques à l'intention des collectivités rurales.

Améliorer la capacité de développement du Canada rural grâce à un programme de contribution qui analysera et évaluera les initiatives de développement rural

Dans l'économie d'aujourd'hui, les collectivités se doivent de tirer parti de tous les avantages possibles pour pouvoir s'adapter aux tendances mondiales. Le renforcement des capacités des collectivités pourrait être la clé qui leur permettra de suivre le rythme de l'évolution de ces marchés dynamiques. Il est essentiel d'assurer le développement rural par le renouvellement économique et social si l'on veut établir des collectivités durables dans le Canada rural. Des programmes d'analyse et d'évaluation de l'efficacité des orientations stratégiques seront mis en oeuvre en 2004-2005 afin de renforcer les capacités des collectivités et de favoriser l'épanouissement des milieux ruraux.

Mesure du rendement

Les principaux indicateurs de rendement en matière de développement rural comprennent :

- la mesure dans laquelle les décisions gouvernementales tiennent compte de l'incidence sur les collectivités rurales;
- la satisfaction des citoyens et des intervenants des milieux ruraux relativement aux activités visant leur participation;
- le changement dans la disponibilité des résultats de travaux de recherche se rapportant au Canada rural;
- l'utilisation ou la mention des travaux de recherche et des outils;
- l'acquisition de connaissances fondées sur des observations en ce qui a trait au renforcement des capacités des collectivités et au développement rural.

Avantages pour les Canadiens
Les initiatives de développement rural amélioreront la qualité de vie des collectivités rurales et leurs perspectives de compétitivité et de

Introduction

SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES

adaptées.

prosperité dans l'économie mondiale. Lorsqu'elles comprendront les initiatives de renforcement des capacités des collectivités et de développement rural, qui offrent un environnement propice à la réussite, les collectivités seront mieux placées pour fixer des priorités et gérer le changement. En resserrant la collaboration entre les gouvernements et en attachant davantage d'importance à l'élaboration de politiques et de programmes visant à répondre aux priorités rurales, on pourra établir des assises solides pour le développement rural. Les collectivités bénéficieront également de l'amélioration des échanges d'information. Les Canadiens ont tout à gagner à long terme à ce que l'économie rurale soit vigoureuse et les collectivités rurales, bien adaptées.

et 5 millions de dollars de plus pour le renforcement des capacités des collectivités.

Le Secrétariat rural a recours à un certain nombre de mécanismes pour coordonner le dossier rural au sein des ministères et organismes fédéraux. À l'échelon national, le partenariat fédéral est géré de concert avec un groupe de travail interministériel composé de représentants de 32 ministères et organismes fédéraux, et avec un comité directeur formé de sous-ministres adjoints (SMA). À l'échelon régional, des équipes rurales sont en place dans chaque province et territoire. Elles se composent de fonctionnaires fédéraux provenant des régions du Canada et elles comprennent généralement des représentants provinciaux et territoriaux et d'intervenants du secteur. À l'échelon intergouvernemental, un groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur les questions rurales est constitué de représentants des provinces et des territoires. La réunion inaugurale des ministères fédéral, provinciaux et territoriaux s'est tenue en avril 2003. Ils y ont convenu d'élaborer une approche exhaustive par le truchement d'un cadre de politique rurale nationale qui prévoira des initiatives rurales conçues et complémentaires ayant pour but d'instaurer des collectivités rurales viables et durables.

Les activités de développement rural visent à améliorer l'accès des Canadiens des régions rurales et des collectivités rurales à des possibilités qui leur permettront de contribuer à la prospérité du Canada et d'en tirer parti. Voici les principaux thèmes qui guident le travail du Secrétariat rural en gestion horizontale, en formation de partenariats et en participation du citoyen, ainsi que quelques domaines particuliers sur lesquels le Secrétariat mettra l'accent en 2004-2005 :

Influer sur les politiques, les programmes et les services gouvernementaux afin d'améliorer les possibilités et d'atténuer les obstacles au développement rural

- Grâce à la lentille rurale, qui favorise la prise en compte des préoccupations et des intérêts des régions rurales dans la conception et la mise en oeuvre des politiques et programmes fédéraux, le Secrétariat analysera les politiques, services, programmes et projets de loi fédéraux et il fournira des avis au Cabinet pour la prise de décisions;
- entretiendra des rapports avec les ministères fédéraux et d'autres intervenants jouant des rôles variés;
- trouvera des façons d'étendre l'application de la lentille rurale; fera participer ses partenaires fédéraux et d'autres intervenants à des recherches dans le domaine rural.

L'un des principaux objectifs au cours du prochain exercice sera d'améliorer la collaboration tant au sein du gouvernement fédéral qu'entre le fédéral, les provinces et les territoires. Le Secrétariat rural mobilisera les ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour mettre au point le Cadre national de politique rurale, qui assurera la concordance entre les politiques intragouvernementales et intergouvernementales. On renouvellera les mécanismes de collaboration fédéraux en même temps qu'on s'emploiera à soutenir, à établir et à gérer les équipes rurales, notamment grâce à un réseau qui les regroupera, à une stratégie inter-équipes et à des plans d'action adaptés aux problèmes locaux.

Donner aux citoyens ruraux la possibilité de se faire entendre avec plus de force et d'efficacité grâce à des conférences, à des tables rondes, à des assemblées publiques locales et à d'autres activités de liaison

Le gouvernement du Canada organise la troisième Conférence rurale nationale, qui se tiendra à Red Deer (Alberta) du 21 au 23 octobre 2004; il donne ainsi suite à son engagement d'entretenir le dialogue avec les Canadiens des régions rurales. De plus, il mettra au point d'autres outils de participation des citoyens, comme des réseaux, et examinera d'autres modèles d'implication de ces intervenants. Le Comité consultatif sur les questions rurales fournira toute une gamme de conseils d'experts en développement rural à l'échelle du pays.

Faire des recherches et des analyses qui produiront des données empiriques permettant aux gouvernements et aux collectivités rurales de prendre des décisions plus éclairées

De tout temps, l'une des difficultés auxquelles se butait l'élaboration des politiques rurales était le manque de données valables de recherche et d'analyse pouvant guider les décisions. L'importance que le Secrétariat rural accorde à la recherche et à l'analyse vise à faire mieux comprendre la dynamique du Canada rural et à exécuter des travaux à cet égard qui favoriseront la prise de décisions fondées sur des données empiriques. Dans le cadre des travaux de recherche, on examinera les différences et les similitudes dans le Canada rural, de même que les problèmes liés au renforcement des capacités des collectivités et à la qualité de vie. En 2004-2005, le Secrétariat rural mettra en oeuvre des initiatives de recherches rurales concertées à l'échelon régional et

Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement

Les initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement visent à obtenir des résultats pour les Canadiens au XXI^e siècle en mettant l'accent sur la collaboration. Fondées sur un cadre de coordination et de collaboration interministérielles, ces initiatives incitent les ministères et organismes fédéraux à unir leurs efforts pour assurer une prestation efficiente et opportune de leurs programmes, politiques et services. Ce sont des modèles de partenariat qui, au sein de l'économie mondiale, interviennent dans des domaines essentiels à la réussite du Canada. Les initiatives horizontales et les principaux thèmes du gouvernement dans lesquels le Ministère intervient sont notamment les suivants :

- Développement rural
- Secrétariat aux coopératives
- Développement durable
- Amélioration des services

DÉVELOPPEMENT RURAL

Introduction

Des statistiques montrent que le Canada rural est un acteur important, mais souvent négligé, de l'économie nationale. En fait, la proportion de 31 p. cent des Canadiens qui vivent dans les collectivités rurales occupent 26 p. cent du nombre total des emplois et contribuent au PIB à hauteur de 24 p. cent. Bien sûr, la très grande majorité des ressources naturelles et environnementales du Canada se trouvent dans le Canada rural, et le milieu naturel comporte des avantages économiques de plus en plus précieux pour les Canadiens dans des domaines comme le tourisme. Par ailleurs, on constate dans bien des cas une interdépendance considérable entre les économies rurales et urbaines. Par conséquent, les citadins canadiens ont tous à gagner à ce que l'économie soit prospère dans le Canada rural, et inversement.

Contexte de fonctionnement

Les Canadiens des régions rurales doivent affronter un éventail de défis propres à leur situation, notamment : éloignement des marchés urbains, faible densité démographique et dépendance à l'égard de secteurs primaires qui sont vulnérables aux baisses cycliques et marquées de l'économie. Même si des indices portent à croire que l'économie rurale se raffermirait, le taux de chômage y reste 1,4 p. cent plus élevé que dans les villes. L'écart entre les degrés de scolarisation post-secondaire chez les jeunes des régions rurales et urbaines se rétrécit, mais les jeunes des régions rurales continuent de quitter les campagnes en nombre considérable pour trouver des possibilités de formation et d'emploi en ville. Cet exode des jeunes a des conséquences à long terme sur le Canada rural, dont la population vieillissante est moins bien préparée à affronter les demandes d'une économie basée sur le savoir. Les

Intervention stratégique

Le gouvernement du Canada a chargé le Secrétariat rural d'AAC de diriger les activités pangouvernementales coordonnées en développement rural qui sont menées à l'échelle nationale et de s'attaquer aux défis et problèmes du Canada rural. En 2002, le Secrétariat a obtenu une enveloppe quinquennale de 55 millions de dollars, par le biais du Cadre stratégique pour l'agriculture, pour le renouvellement et l'amélioration du Partenariat rural canadien (PRC) □

En outre, il peut être difficile d'accéder à des soins de santé dans les régions rurales et les petites villes du Canada, où l'on trouve environ la moitié moins de médecins pour 1 000 habitants que dans les centres urbains.

Les ménages des régions rurales se branchent de plus en plus à l'Internet, mais le « fossé numérique » entre les régions rurales et urbaines s'élargit à cause d'un manque de connaissances techniques et de problèmes d'accès, comme la disponibilité de connexions haute vitesse et le coût que cela représente.



Les tableaux suivants renferment la ventilation des ressources (moins les recettes disponibles) pour chaque résultat stratégique par priorité pour la période triennale de rapport. Compte tenu de l'arrondissement, le total des chiffres peut ne pas correspondre aux montants indiqués.

Plans et priorités par résultat stratégique
Ressources (moins les recettes disponibles) allouées pour la période triennale de rapport allant de 2004-2005 à 2006-2007

(en millions de dollars)

2004-2005					
Résultats stratégiques					
Priorités	Type de priorité	Sécurité du système alimentaire	Santé de l'environnement	Innovations propices à la croissance	TOTAL
Gestion des risques de l'entreprise	en cours	1 146,9	—	—	1 146,9
Salubrité et qualité des aliments	en cours	129,4	—	—	129,4
Environnement	en cours	26,8	262,9	50,0	339,7
Innovation et renouvellement	en cours	17,3	38,8	347,6	403,6
Questions internationales	en cours	65,8	—	25,3	91,1
TOTAL		1 346,2	301,7	422,9	2 110,8

2005-2006					
Résultats stratégiques					
Priorités	Type de priorité	Sécurité du système alimentaire	Santé de l'environnement	Innovations propices à la croissance	TOTAL
Gestion des risques de l'entreprise	en cours	1 116,5	—	—	1 116,5
Salubrité et qualité des aliments	en cours	77,9	—	—	77,9
Environnement	en cours	26,4	245,8	39,4	311,6
Innovation et renouvellement	en cours	17,1	38,8	338,6	394,4
Questions internationales	en cours	64,4	—	24,9	89,3
TOTAL		1 302,4	284,6	402,8	1 989,8

2006-2007					
Résultats stratégiques					
Priorités	Type de priorité	Sécurité du système alimentaire	Santé de l'environnement	Innovations propices à la croissance	TOTAL
Gestion des risques de l'entreprise	en cours	1 114,0	—	—	1 114,0
Salubrité et qualité des aliments	en cours	69,3	—	—	69,3
Environnement	en cours	26,4	221,2	5,4	253,1
Innovation et renouvellement	en cours	17,1	38,2	339,3	394,6
Questions internationales	en cours	64,4	—	24,8	89,2
TOTAL		1 291,2	259,4	369,5	1 920,2

internationaux que détendront les bioproduits.

Pour sa part, le secteur tirera profit de la priorité Questions internationales en bénéficiant des possibilités

auxquelles donnera lieu l'accroissement de la part du marché mondial détenue par les produits agricoles et agroalimentaires canadiens. Parmi ces possibilités, figure la croissance des investissements canadiens et étrangers, qui rehausseront la rentabilité et la viabilité du secteur.

<p>Priorité : Innovation et renouvellement</p> <p>Doter le secteur de nouvelles compétences en affaires et en gestion, créer pour lui des bioproduits et des systèmes de production axés sur le savoir et élaborer des stratégies qui lui permettront de conquérir des débouchés et de gérer le changement.</p>	
<p>Engagements pour 2004-2005</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Créer des mécanismes efficaces d'information publique et de transfert de technologie. ■ Intensifier la recherche sur les bioproduits et bioprocédés. 	<p>Résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité d'information sur les résultats de recherche et les inventions d'AAC dans Internet. ■ Démonstration de systèmes de production et de transformation de pointe. ■ Intégration des aspects diffusion d'information et transfert de technologie dans les programmes de recherche. ■ Mise en place de centres d'excellence. ■ Investissement de l'industrie et du gouvernement dans la recherche sur les bioproduits et les bioprocédés.
<p>Priorité : Questions internationales</p> <p>Accroître les possibilités du secteur agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.</p>	
<p>Engagements pour 2004-2005</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Accroître l'information sur les marchés afin de cibler la recherche sur les débouchés à valeur ajoutée. 	<p>Résultats escomptés et échéanciers</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Augmentation de la reconnaissance et amélioration de la perception des produits et des processus agricoles canadiens. ■ Augmentation de la valeur et du volume des ventes par secteur.
<p>Avantages pour les Canadiens</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Augmentation du revenu et de la rentabilité des agriculteurs. ■ Prospérité accrue du secteur agricole et agroalimentaire et des collectivités rurales. ■ Part du marché accrue pour le secteur agricole et agroalimentaire. ■ Reconnaissance accrue à l'échelon international de l'expertise du secteur agricole et agroalimentaire canadien. <p>Ces engagements permettent également de contribuer à la priorité liée à l'Environnement. Une ventilation des dépenses prévues par priorité se trouve à la page 33.</p>	

Favoriser l'accroissement du développement international

Venir en aide à des pays et saisir des débouchés commerciaux

Compte tenu de l'importance que l'agriculture revêt dans de nombreux pays en développement pour la réalisation de leur potentiel, AAC peut jouer un rôle de premier plan en aidant le Canada à s'acquitter de l'engagement élargi qu'il a pris à l'égard du développement international. Les efforts d'AAC visent à rattacher aux objectifs du CSA les activités de développement international financées par l'Agence canadienne de développement international et d'autres organismes de développement. En particulier, AAC exécutera des études et des analyses et collaborera avec des provinces et des intervenants à des initiatives de leadership dans les forums internationaux. En outre, le Ministère s'associera à des organismes de développement dans des projets d'aide technique internationale qui seront menés sur des marchés en émergence clés. Dans le but de maximiser les gains découlant de cette stratégie, AAC collaborera avec l'industrie à saisir les possibilités de développement des marchés créés par les activités de développement international et, au moyen de l'aide technique au commerce, il renforcera les alliances sur les questions de politique commerciale.

Dans le but de saisir les débouchés sur les marchés canadiens et étrangers, le Ministère travaillera avec ses partenaires à mieux coordonner et à encourager les activités. Pour ce faire, il s'emploiera à :

- faire connaître les produits et services canadiens;

- promouvoir la capacité du secteur de satisfaire aux demandes des marchés et permettre à des segments du secteur nouveaux et en émergence de saisir des débouchés;
 - améliorer le climat commercial pour les investisseurs en modifiant des politiques et des règlements;
 - mieux faire connaître le Canada comme endroit privilégié pour faire des affaires.
- Il conviendra d'adopter une approche intégrée en matière de développement des marchés, d'investissement, d'aide technique, de politique commerciale et de développement international pour améliorer les débouchés au pays et à l'étranger. Pour que le Canada réussisse, il sera essentiel d'entretenir des rapports de travail étroits avec les provinces, l'industrie et les autres partenaires fédéraux.
- ### Mesure du rendement
- Les principaux indicateurs de rendement pour le volet Science et innovation seront les suivants :
- part du marché des bioproduits préparés au Canada;
 - impact des investissements sur le développement économique rural;
 - activité économique dans les bioproduits et les domaines prioritaires;
 - accès des employeurs à une main-d'œuvre qualifiée en bioéconomie;
 - nombre de personnes employées dans la bioéconomie.
- Les principaux indicateurs de rendement pour le volet Questions internationales seront entre autres les suivants :

- évolution de la part du marché international détenue par les exportations canadiennes;
 - évolution du volume et de la valeur des investissements canadiens et étrangers dans le secteur agricole et agroalimentaire du Canada, selon le marché et la province ou le territoire d'origine;
 - évolution de l'appui des partenaires internationaux aux positions du Canada dans les séances de négociation sur l'agriculture et dans d'autres forums multilatéraux.
- L'Accord cadre fédéral-provincial-territorial et l'Accord de mise en œuvre décrivaient des indicateurs pour le volet Renouveau, mais les indicateurs de rendement pour ce volet ne sont pas encore au point. On prévoit qu'ils évolueront avec le temps.
- ### Avantages pour les Canadiens
- Les produits agricoles innovateurs auront un effet positif sur la vie de tous les jours des Canadiens en transformant des domaines aussi diversifiés que la médecine et la construction. Pour les agriculteurs, le développement de produits stimulera la diversification, améliorera les perspectives de revenu et réduira les risques liés à la production. Le secteur sera non seulement plus productif et concurrentiel, mais tous les Canadiens jouiront d'une meilleure qualité de vie.
- La priorité Renouveau aidera les agriculteurs en leur permettant de saisir les débouchés à valeur ajoutée; elle sera aussi bénéfique aux régions rurales, grâce aux investissements faits dans leur économie, et aux Canadiens en général, grâce à la création d'emplois qui découlera de la part grandissante des marchés

gestion qui les aideront à évaluer leur situation, à définir leurs objectifs et à apporter des changements. Parmi les divers facteurs qui contribuent au succès d'une exploitation, trois domaines de compétence distincts ressortent :

1. acquérir, organiser et évaluer l'information;
2. prendre de bonnes décisions d'affaires;
3. utiliser et organiser les ressources pour donner suite aux décisions.

Les activités du volet Renouveau au palier fédéral se concentreront sur les domaines clés suivants :

- sensibilisation;
- services-conseils aux exploitations agricoles;
- débouchés;
- formation et perfectionnement;
- accès aux capitaux.

Questions internationales

Au-delà de nos frontières

Près de la moitié de la production agricole et agroalimentaire du Canada est exportée. Ainsi, l'avenir du secteur dépend de la mesure dans laquelle il saura répondre aux demandes des marchés intérieurs et mondiaux. Pour assurer sa réussite sur tous les marchés, il devra se doter d'une stratégie cohérente et bien coordonnée qui lui permettra d'améliorer la salubrité et la qualité des aliments ainsi que la gestion de l'environnement à la ferme, en plus de créer des produits, des procédés, des technologies et des services nouveaux et innovateurs.

La priorité Questions internationales vise à convertir les améliorations apportées à la production agricole et agroalimentaire au Canada en des ventes accrues à l'exportation, en des investissements plus élevés dans

le secteur et en une influence plus grande dans l'élaboration des normes et des politiques techniques internationales. Ces résultats sont à notre portée si nous multiplions les débouchés commerciaux au moyen d'un ensemble intégré d'initiatives, notamment :

- faire reconnaître les produits agricoles et agroalimentaires canadiens sur les marchés internationaux;
- fournir à l'industrie canadienne plus de services d'information sur les marchés étrangers;
- faire en sorte que le climat des affaires au Canada soit propice aux investissements;
- intensifier le développement international;
- favoriser les partenariats solides entre l'industrie et le gouvernement par le biais des tables rondes des chaînes de valeur.

Les produits canadiens jouiront d'un avantage concurrentiel sur un certain nombre de marchés si le CSA est mis en œuvre intégralement. Par ailleurs, le secteur se bute à des difficultés grandissantes dans un certain nombre de cas - les deux cas d'FSB qui se sont déclarés au Canada et aux États-Unis en mai et décembre 2003 respectivement sont les exemples les plus récents. En outre, il doit composer avec la concurrence mondiale qui s'intensifie, les exigences toujours plus grandes des consommateurs et l'accès limité aux marchés des pays en développement.

AAC a adopté quatre grands thèmes qui concourent à plus d'un résultat stratégique :

1. faire reconnaître nos produits et conquérir des marchés
 2. améliorer l'accès aux marchés
 3. aplanir les obstacles techniques
 4. favoriser l'accroissement du développement international
- Deux de ces thèmes en particulier (faire reconnaître nos produits et conquérir des marchés, et favoriser l'accroissement du développement international) joueront un rôle de premier plan dans l'atteinte des objectifs généraux et particuliers de la priorité Questions internationales.
- ### Faire reconnaître nos produits et conquérir des marchés
- Exploiter les points forts du Canada*
- La visibilité du Canada est extrêmement faible par rapport à sa part du marché mondial. Le but de ce thème est donc de renforcer la position du Canada et de faire valoir la très grande qualité des produits canadiens. En particulier, le fait de présenter le Canada comme chef de file mondial en salubrité des aliments, en innovation et en production écologique lui garantira de faire reconnaître son excellence partout dans le monde et l'aidera à avoir plus de succès sur les marchés internationaux.
- Pour accroître sa visibilité, le Canada devra adopter une approche intégrée et soutenue qui établira un lien entre la progression de la mise en œuvre du CSA au Canada et l'intensification des activités de commercialisation et qui ressertera les partenariats avec l'industrie et favorisera des interventions conjointes. La stratégie consistera également à tirer le meilleur parti du savoir-faire des partenaires du portefeuille d'AAC pour prospecter des débouchés sur les marchés en émergence et exécuter des études de marché pratiques.

programmes scientifiques nationaux ■ : les Systèmes de production durable et les Bioproduits et bioprocédés. De plus, les activités à l'intérieur de ces programmes seront réparties en thèmes spécifiques.

Les Systèmes de production durable comportent des projets de recherche visant à mettre au point des systèmes de production végétale (notamment pour des nouvelles cultures) et d'élevage économiquement viables et respectueux de l'environnement et à améliorer la compétitivité des produits agroalimentaires canadiens sur les marchés intérieurs et internationaux. Les thèmes sont : la création de cultivars et l'amélioration génétique; les céréales et les oléagineux; les grandes cultures; les cultures à valeur élevée; les systèmes d'élevage; le comportement et le bien-être des animaux.

Les Bioproduits et bioprocédés comportent des projets de recherche visant à découvrir et à créer des produits et des procédés à valeur ajoutée d'origine biologique. Les thèmes sont : les produits et les procédés d'origine biologique; la génomique; la bioinformatique et autre bioinformation.

Un certain nombre d'activités de soutien seront menées, notamment : la planification stratégique (établissement de priorités); le partage de connaissances et le transfert technologique; des analyses des marchés; des études économiques (macro- et micro-analyses).

Ces activités permettront à AAC de fournir au secteur de nouveaux bioproduits ainsi que des systèmes et des stratégies basés sur le savoir qui lui permettront de saisir des débouchés et de gérer le changement. Les nouveaux aliments et autres produits et

services agricoles seront un atout pour notre industrie dans la concurrence qu'elle livre sur les marchés canadiens et mondiaux diversifiés. La position de chef de file mondial du Canada sera ainsi assurée.

Les perspectives d'avenir du secteur dépendent non seulement de sa capacité de tirer parti des innovations dans des domaines nouveaux, mais également des efforts constants déployés pour augmenter la valeur des produits traditionnels.

Renforcer les capacités de gestion agricole grâce au nouveau

Bien que les progrès scientifiques et technologiques proposent des solutions excitantes aux problèmes et permettent de créer des produits, ils s'accompagnent de nouveaux défis de gestion et accroissent l'importance de l'apprentissage continu. Le succès des initiatives s'inscrivant dans la priorité Science et innovation du CSA est donc étroitement lié à la priorité Renouveau. Cette dernière vise à aider les agriculteurs à parfaire leurs compétences techniques et de gestion, notamment celles qui ont trait aux nouveaux produits et aux marchés ainsi qu'à la science et à l'innovation.

En outre, cette priorité a pour but d'augmenter le nombre d'agriculteurs recourant à des pratiques et à des compétences de gestion bénéfiques qui les aideront à :

- gérer les risques de l'agriculture;
- à rivaliser dans une économie fondée sur le savoir;
- à satisfaire aux demandes du marché et aux exigences de la réglementation (et à les dépasser);
- à diversifier leurs activités en passant des produits et marchés traditionnels à des produits et marchés à valeur plus élevée, ce

qui leur permettra d'améliorer la viabilité à long terme de leurs exploitations et de s'adapter au changement.

Il est particulièrement urgent d'appliquer des pratiques et des compétences bénéfiques en gestion agricole, car la nature, le rythme et l'étendue des changements en agriculture s'accroissent. Malgré les progrès de la science et l'ampleur des possibilités qu'elle laisse entrevoir, le secteur agricole et agroalimentaire demeure vulnérable aux forces naturelles et à celles du marché qui échappent en grande partie à l'emprise des producteurs. Des études et des analyses semblent toutefois indiquer que la réussite financière des exploitations agricoles est largement tributaire des pratiques et des conditions propres à chaque exploitation. Plus précisément, il est essentiel d'améliorer les outils de gestion agricole pour hausser le rendement du secteur, car ces outils renforcent la capacité des agriculteurs de gérer le risque, d'acquies des compétences innovatrices et d'augmenter leur revenu.

Par conséquent, les gouvernements ont convenu dans le CSA :

- d'offrir aux agriculteurs des programmes et des services publics et privés;
- de permettre aux agriculteurs de choisir leurs sources de revenu;
- d'aider les agriculteurs à répondre aux exigences du marché et aux demandes des consommateurs en matière de salubrité et de qualité des aliments ainsi que de protection de l'environnement;
- d'aider les agriculteurs à tirer parti des possibilités créées par la science et l'innovation.

Les agriculteurs peuvent améliorer la situation de leurs exploitations au moyen d'un éventail de compétences et de pratiques de

société canadienne et il joue un rôle prépondérant dans la qualité de vie de l'ensemble des Canadiens et, en particulier, des agriculteurs et des collectivités rurales.

La capacité d'adaptation des producteurs canadiens est légendaire, mais le secteur agricole et agroalimentaire reste néanmoins vulnérable aux risques découlant des dangers naturels que sont par exemple les sécheresses, la grêle, les insectes et les maladies nouvelles comme l'encephalopathie spongiforme bovine (ESB), de même qu'aux nouvelles exigences des consommateurs. Par ailleurs, bien que la mondialisation et les changements scientifiques et technologiques concourent, de par leur nature, leur rythme et leur étendue, à la vitalité du secteur, des obstacles de taille à la viabilité et à la rentabilité du secteur à long terme, par exemple les problèmes de productivité et de compétitivité, font maintenant partie de l'échiquier.

Intervention stratégique

Pour atteindre le résultat stratégique Innovations propices à la croissance, AAC concentre ses efforts principalement sur les priorités Innovation et renouvellement et Questions internationales.

Pendant longtemps, les gouvernements ont aidé les agriculteurs à affronter les risques par des programmes qui atténuent les effets négatifs des fluctuations du revenu agricole. Dans le contexte actuel de l'agriculture mondiale, le défi du Canada consiste à faire en sorte que nos programmes favorisent la croissance et protègent nos producteurs. La meilleure façon de réaliser cet objectif est de compter sur la détermination des principaux acteurs et intervenants de la chaîne de valeur et sur un ensemble de programmes concertés qui se renforcent mutuellement. Avec la contribution de ces intéressés, le

gouvernement du Canada et ses partenaires provinciaux et territoriaux ont mis au point une gamme d'initiatives importantes qui visent à gérer les risques de l'entreprise, à renforcer le secteur et à améliorer sa rentabilité.

Innovation et renouvellement

La science et l'innovation dans un XXI^e siècle dont le moteur est la bioéconomie ☐ Produit de la convergence des sciences, la bioéconomie est un élément clé du XXI^e siècle et a des répercussions considérables sur le secteur agricole et agroalimentaire. Étant conscient de ce fait, AAC a fait de la science la pierre angulaire de toutes les activités faisant partie du CSA. L'objectif du Ministère est de faire du Canada le chef mondial en innovation grâce à la mise au point d'aliments et d'autres produits et services agricoles connexes qui permettront de saisir des débouchés sur des marchés canadiens et mondiaux diversifiés qui sont dictés par les consommateurs.

- établir des priorités;
 - réaffecter les investissements en science et innovation de façon à appuyer les autres éléments du Cadre;
 - coordonner les efforts des gouvernements, des composantes du secteur et des établissements de recherche privés de manière à favoriser la croissance et le rendement maximum de nos investissements.
- Le Ministère a pour objectifs généraux de faire de la priorité accordée à la science et à l'innovation un catalyseur de nouveaux investissements et de nouveaux revenus partout dans la chaîne de valeur de l'innovation, et

L'industrie du canola

Une facette importante de cette culture devenue traditionnelle est la mise au point de variétés à graines jaunes (plutôt que noires) qui en est à une étape avancée. Le canola à graines jaunes sera plus lucratif pour les producteurs et sera pour le Canada un atout concurrentiel sur les marchés mondiaux. ☐ Il y a des exemples analogues pour le blé et le soja. Outre les travaux sur les cultures, la recherche sur le bien-être des animaux aboutira à des systèmes de production qui seront moins tributaires des produits chimiques, comme les antibiotiques, ce qui pourrait réduire les coûts et augmenter les revenus.

- aider les autres éléments du CSA à améliorer l'image de marque du Canada. Pour ce faire, il faudra :
 - mieux définir les priorités afin d'attirer d'autres investissements publics et privés;
 - améliorer la coordination entre les chercheurs, les fournisseurs, les producteurs et les consommateurs afin d'en tirer des avantages pour toutes les parties concernées;
 - créer un climat propice à l'innovation pour pouvoir non seulement attirer des ressources financières et humaines, mais aussi les retenir.
- Des activités particulières seront exécutées dans le cadre des projets de recherche et de développement qui s'inscrivent dans deux des

Engagements pour 2004-2005 :

- Renforcer la capacité du secteur agricole et agroalimentaire de mieux comprendre les rapports entre l'agriculture et l'environnement et les méthodes de réduction des risques afin d'encourager l'élaboration de politiques environnementales judicieuses et la prise de décisions éclairées.
- Resserrer les partenariats entre le secteur et le gouvernement afin d'inciter les citoyens canadiens à mieux appuyer le secteur agricole.
- Fournir les connaissances et les outils qui permettront de conseiller les décideurs, les spécialistes des ressources en terres et les producteurs sur l'adoption de pratiques de gestion des terres plus efficaces.
- Adopter, pour les besoins des producteurs agricoles, des technologies, des pratiques et des procédés nouveaux qui réduisent les risques liés à l'agriculture et accroissent les effets bénéfiques sur l'environnement.
- Encourager les producteurs agricoles à adopter des pratiques de gestion bénéfiques pour l'environnement en gestion des terres, de l'eau, de l'air et de la biodiversité.
- Améliorer la capacité des producteurs agricoles de faire face à des situations de sécheresse.

Résultats escomptés :

- Ensemble complet d'indicateurs environnementaux.
- Amélioration des niveaux de sensibilisation, de l'acceptation des politiques, de la performance environnementale et des niveaux d'adoption.
- Mise en application de normes nationales à utiliser pour mesurer la contribution des producteurs agricoles à la durabilité de l'environnement.
- Augmentation de la capacité des responsables des politiques, des spécialistes des ressources des terres et des producteurs en ce qui a trait à la gestion efficace des terres.
- Disponibilité de nouvelles technologies environnementales pour les producteurs.
- Augmentation de l'adoption de pratiques de gestion efficaces.
- Amélioration de la capacité d'approvisionnement en eau.

Avantages pour les Canadiens

- Environnement plus sain.
- Réduction des risques agricoles.
- Compatibilité accrue entre la biodiversité et l'agriculture, avec un accent sur : la disponibilité de l'habitat, les espèces en péril et les pertes économiques causées par la faune à l'agriculture.

Ces engagements permettent également de contribuer à la priorité liée à l'innovation et au renouvellement. Une ventilation des dépenses prévues par priorité se trouve à la page 33.

INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

Introduction

La nouvelle révolution agricole

La révolution de l'information et les progrès scientifiques et technologiques sont des moteurs de l'économie d'aujourd'hui et ils transforment rapidement et radicalement l'agriculture. Ces forces de changement mettent le savoir au premier plan. S'ils veulent réussir, les agriculteurs qui affrontent des difficultés nouvelles en matière de gestion et voient surgir des possibilités dans ce domaine

doivent donc s'engager dans une démarche d'apprentissage continu. La science est la clé de la réussite. Étant capable de créer une gamme de produits alimentaires et non alimentaires nouveaux, elle aidera les producteurs canadiens à saisir de nouveaux marchés en répondant aux préférences, aux exigences et aux attentes en constante évolution des consommateurs. Les perspectives d'avenir sont brillantes, mais les concurrents du Canada ont exploité rapidement les percées scientifiques et donc produire des connaissances et

Contexte de fonctionnement

Des changements rapides prennent place dans un secteur dont la contribution à la vie canadienne est importante. Le secteur agricole et agroalimentaire est l'un des plus anciens de l'économie. Il est profondément enraciné dans l'histoire et dans la culture canadiennes et il est devenu l'un des secteurs les plus dynamiques et innovateurs au Canada. En fait, il fait partie du tissu même de la

de résultats environnementaux précis pour chaque province. Des indicateurs agroenvironnementaux ☐ et des modèles connexes serviront à mesurer les progrès accomplis par les provinces dans la poursuite de ces objectifs.

Les principaux indicateurs de rendement du volet sur l'élaboration de stratégies pour les politiques et les programmes comprendront :

- des normes de rendement agro-environnemental non réglementaires pour orienter les efforts de gérance;
- l'élaboration d'un ensemble d'outils et d'indicateurs agro-environnementaux fondés sur la science qui seront intégrés au processus de prise de décision.

Les principaux indicateurs de rendement pour le volet sur les connaissances et l'information comprendront :

- le nombre d'accords de collaboration conclus avec nos partenaires pour l'élaboration, l'entretien, le partage et l'utilisation des produits et des bases de données sur les terres, l'eau et le climat et ce, à l'échelle nationale;

- le nombre de technologies environnementales innovatrices, de ressources génétiques et de renseignements biologiques qui ont été évalués en prévision d'une utilisation par les producteurs agricoles dans le but de réduire le plus possible l'incidence sur les sols, l'eau, l'air et la biodiversité.

Les principaux indicateurs de rendement pour le volet sur les résultats à la ferme comprendront :

- le degré de couverture des analyses provinciales portant sur les terres agricoles au Canada;
- le nombre de plans environnementaux des fermes et des pratiques adoptés par les producteurs agricoles ainsi que le taux d'adoption de plans environnementaux équivalents à la ferme;
- le nombre d'hectares de terres labourables écologiquement fragiles converties en cultures vivaces et projets hydriques terminés par les producteurs agricoles;

- le nombre d'hectares protégés grâce à l'établissement de plantes ligneuses pour l'amélioration de l'habitat, la séquestration du carbone, la protection des sols et la protection des zones riveraines.

Avantages pour les Canadiens

Tous les Canadiens reconnaissent l'importance de protéger et de préserver l'environnement, pour les générations de demain. Ils s'attendent à ce que tous les secteurs de l'économie, dont l'agriculture et l'agroalimentaire, gèrent leurs activités de manière à respecter le milieu naturel. Les agriculteurs sont conscients de leur responsabilité en matière de gérance de l'environnement et adoptent de plus en plus des pratiques écologiques.

Tous ont à gagner à assainir l'environnement, particulièrement les agriculteurs qui en tireront en plus un avantage concurrentiel. Etant donné qu'un nombre croissant de consommateurs exigent que leurs aliments soient produits de manière à ne pas nuire à l'environnement, il deviendra essentiel de bien gérer l'environnement pour augmenter les profits, stimuler la croissance et assurer la prospérité à long terme du secteur.

qui visent les principaux domaines prioritaires du volet Environnement du CSA.

Programme d'évaluation

environnementale des technologies appliquées à l'agriculture (PEETA)

Dans le cadre du Programme d'évaluation environnementale des technologies appliquées à l'agriculture et en collaboration avec le secteur privé, on évaluera les technologies de pointe et fournira de l'information sur l'incidence qu'ont ces technologies sur la qualité des sols, de l'eau et de l'air ainsi que sur la biodiversité. On favorisera également une consommation efficiente de l'énergie et une plus grande utilisation des sources d'énergie renouvelables, et on améliorera la compatibilité entre l'agriculture et l'environnement.

Programme de surveillance de la qualité de l'eau

Un programme de surveillance de la qualité de l'eau sera élaboré pour recenser, étudier, surveiller, évaluer et contrôler les situations d'exposition humaine aux micro-organismes pathogènes connus et nouveaux contenus dans les eaux de ruissellement agricoles. On dispose actuellement de peu de données sur les contaminants microbiologiques des effluents agricoles. Cette activité rattache entre eux les objectifs du CSA touchant les stratégies de planification environnementale à la ferme et de gestion des fumiers et donnera notamment lieu à l'élaboration d'indicateurs pour ces deux éléments.

Résultats à la ferme

Vers la stabilité économique

des exploitations agricoles

Nous envisagerons de nouvelles méthodes de transfert de la technologie pour sensibiliser davantage les agriculteurs aux

pratiques écologiques. L'adoption de pratiques écologiques en gestion des nutriments, des terres, de l'eau et de la biodiversité et en lutte antiparasitaire améliorera la stabilité environnementale et économique des exploitations agricoles. Ces mesures contribueront également à assainir l'environnement et les conditions de vie de tous les Canadiens et concourront en outre aux efforts que le gouvernement déploie pour respecter l'engagement pris dans le Protocole de Kyoto. Pour atteindre ces buts, un certain nombre de programmes ont été mis en œuvre.

Beaucoup de provinces exécutent actuellement un programme de planification environnementale à la ferme (PEF), mais il faudra mener d'autres travaux pour qu'il soit possible de mettre au point un système national intégré et global de PEF. Les efforts du Ministère en ce sens aideront à cerner les secteurs où il y a des risques pour l'environnement et à mettre en lumière la nécessité d'adopter des mesures ciblées à la ferme.

Le Programme national de gestion agroenvironnementale (PNGA) ☐ s'appuie sur l'élaboration de pratiques de gestion bénéfiques (PGB), sur des activités de recherche et de développement et sur l'évaluation de la technologie. Des associations de producteurs et des organisations communautaires recevront une aide financière pour l'exécution de projets concernant des PGB agricoles ou la mise en œuvre de mesures à l'échelle régionale dans le cadre de programmes équivalents de planification environnementale à la ferme.

Le Programme de couverture végétale du Canada ☐ fournira des ressources financières et techniques qui favoriseront la conversion immédiate de terres écologiquement

vulnérables; les producteurs participants délaisseront la production de cultures annuelles en faveur d'une couverture végétale permanente, comme des plantes fourragères et des arbres. Le Programme national d'approvisionnement en eau (PNAE) ☐ vise à améliorer la capacité des producteurs de faire face à des situations de sécheresse grâce à une meilleure alimentation en eau. Il fournit une aide financière qui vise à trouver des solutions aux problèmes d'approvisionnement en eau qu'éprouvent les agriculteurs.

Les nouveaux programmes des pesticides à emploi limité ☐ et de réduction des risques liés aux pesticides sont en place; ils aident les agriculteurs et les consommateurs canadiens à tirer parti de la disponibilité de pesticides à risque réduit et à emploi limité et de pratiques de lutte antiparasitaire plus efficaces. AAC collabore avec ses partenaires provinciaux et de l'industrie à rassembler des données sur les cultures prioritaires, à cerner les lacunes dans la gamme d'outils disponibles en lutte antiparasitaire et à aider à concevoir et à mettre en œuvre des solutions qui réduiront les risques liés aux pesticides et contribueront à assainir l'environnement. De cette façon, on améliorera la gestion de l'environnement des producteurs

Mesure du rendement

Mesurer les progrès et rendre des comptes aux Canadiens

Les négociations en cours qui visent la conclusion d'un accord bilatéral entre le gouvernement fédéral et chaque province au titre du CSA portent entre autres sur des objectifs

les ministères provinciaux de l'Environnement et de l'Agriculture.

Le PNARSA s'appuiera sur les travaux amorcés en 1993. Il actualisera et bonifiera la série actuelle de 14 indicateurs agroenvironnementaux; par ailleurs, 12 nouveaux indicateurs qui viendront combler les lacunes actuelles seront mis au point. Le programme a pour objectif de créer au sein du Ministère une capacité d'élaboration et d'amélioration continue d'indicateurs agroenvironnementaux et d'outils stratégiques qui intégreront l'environnement et l'économie.

AAC pilotera la prestation du PNARSA, mais le Ministère coordonnera ses activités avec ses partenaires et des intervenants pour en maximiser la valeur. Les principaux collaborateurs aux divers éléments du PNARSA pourraient comprendre Ressources naturelles Canada, Statistique Canada, Santé Canada et les ministères provinciaux de l'Environnement et de l'Agriculture. Quelques organismes non gouvernementaux tels que Canards Illimités, le Fonds mondial pour la nature et des groupes de l'industrie pourraient également y participer.

Savoir et information

Coordonner les approches et élaborer des normes communes

De nos jours, les consommateurs s'attendent à ce que la production alimentaire soit régie par des normes environnementales plus rigoureuses que jamais. Cependant, le recours à des instruments de réglementation accroît l'importance de coordonner les approches d'une instance à l'autre et de communiquer les pratiques optimales. En guise de première étape de l'élaboration de normes agricoles, une étude nationale de la réglementation régissant l'agriculture et l'environnement permettra de cerner

les caractéristiques communes des approches et leurs différences.

Les nouvelles mesures visant à améliorer la gérance de l'environnement se traduiront par des avantages économiques et sociaux pour les collectivités urbaines et rurales. Pour que le secteur agricole profite de ces avantages, des initiatives seront mises en œuvre dans plusieurs domaines.

Pour une meilleure compréhension de la relation entre l'agriculture et l'environnement

L'un des objectifs principaux du Programme scientifique national de santé environnementale (PSNSE) est de fournir les connaissances et les outils permettant de conseiller les décideurs, les spécialistes des ressources en terres, les spécialistes de la vulgarisation et les producteurs sur les pratiques de gestion des terres plus efficaces et sur la façon de caractériser et de quantifier plus efficacement les effets de la production agricole sur les sols, l'eau, l'air et la biodiversité. Le PSNSE mettra au point des technologies qui aideront au développement d'indicateurs de

performance agro-environnementale du SNITE et appuieront l'élaboration de meilleures pratiques de gestion. Le personnel du Programme collaborera avec Environnement Canada à l'établissement de normes nationales, avec Santé Canada à la surveillance de la qualité de l'eau et avec l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire à l'usage limité des pesticides.

Recherches visant à cerner les lacunes dans les renseignements sur la gestion de l'eau et des nutriments

Nous avons besoin de nouvelles connaissances sur l'eau et les nutriments pour réduire les risques découlant des élevages intensifs et des assollements. Dans le cadre du

Dans le cadre du volet Systèmes et pratiques agricoles, les activités de recherche et de développement viseront à améliorer notre compréhension scientifique des rapports entre l'agriculture et l'environnement; elles déboucheront sur la production de nouvelles connaissances et la mise au point de technologies agricoles bénéfiques pour l'environnement.

Ces activités se traduiront par la création de nouvelles pratiques de gestion qui permettront d'améliorer la qualité de l'eau et la gestion des nutriments et qui auront des avantages environnementaux pour le secteur. Les projets de recherche seront multidisciplinaires et de portée nationale, et ils compléteront, le plus possible, les travaux en cours

Par ailleurs, AAC partagera son savoir-faire dans le domaine de l'agriculture durable avec des pays en développement pour les aider à améliorer leur sécurité alimentaire et à réduire la pauvreté.

Introduction

Se soucier de l'environnement

en agriculture

Les Canadiens sont de plus en plus conscients de la nécessité de gérer et de protéger les ressources naturelles utilisées en agriculture, car l'atteinte d'objectifs importants en est tributaire : assurer un approvisionnement en aliments sains et sûrs, améliorer la biodiversité et l'efficacité de l'utilisation de l'eau et protéger la qualité de l'eau et de l'air. Les ministres fédéral et provinciaux de l'Agriculture ont répondu à ces priorités et préoccupations de la population en incluant un volet environnemental dans l'accord sur le CSA. Les éléments clés de ce volet sont les suivants :

- *la protection de la qualité de l'eau*, par la gestion des nutriments, des agents pathogènes et des pesticides;
- *la protection des sols*, par la conservation de la matière organique et la réduction de l'érosion due au vent et à l'eau;
- *l'amélioration de la qualité de l'air*, par la réduction des odeurs et des émissions de particules et de gaz à effet de serre;
- *l'amélioration de la biodiversité*, par l'augmentation des habitats, la protection des espèces en péril et l'apport de solutions aux dégâts causés par la faune en agriculture.

■ *l'amélioration de la gestion environnementale*, par les producteurs agricoles qui protègent nos ressources naturelles.

Intervention stratégique

Pour atteindre le résultat stratégique visant la Santé de l'environnement, AAC concentre ses efforts principalement sur la priorité qu'est l'environnement.

Améliorer la gestion de l'environnement par l'adoption de pratiques bénéfiques

Elaboration de politiques et de stratégies

Renforcer notre capacité de prendre des décisions

Un certain nombre de programmes continueront d'aider l'industrie agricole et agroalimentaire à renforcer sa capacité de favoriser la prise de décisions propices à l'environnement tant dans l'ensemble du secteur que dans chaque exploitation agricole, notamment le Service national d'information sur les terres et les eaux (SNITE) ☐ et le Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale (PNARSA). ☐

Le SNITE en est à l'étape de définition du projet. Sa mise en oeuvre progressive commencera en 2005. Il pourra alors fournir des données sur les terres, les sols, l'eau, l'air et la biodiversité et offrir des services d'appui à la décision pour inciter les producteurs à améliorer leur processus de prise de décisions. Il offrira également les données climatiques qu'élabore le Service national d'information sur l'agroclimat (SNA), ces données appuieront AAC dans ses activités d'adaptation à la variabilité ou aux changements climatiques.

Le SNITE sera mis en place en deux temps. La phase I (2003-2004) sera consacrée à la conception du système et englobera un répertoire des bases de données connues, la conception du programme et l'identification de partenaires. Quant à la phase II (2005-2008), elle consistera en la construction des systèmes d'information et des interfaces entre les bases de données ainsi qu'en la mise au point d'outils et d'applications.

Le SNITE est un projet concerté dont AAC assume la direction. Les principaux collaborateurs aux divers éléments du SNITE pourraient être l'environnement Canada, Ressources naturelles Canada, Santé Canada et

Les engagements s'inscrivent dans trois grandes catégories :

1. élaboration de politiques et de stratégies
2. savoir et information
3. résultats à la ferme

En 2004-2005, de nouvelles améliorations seront apportées aux programmes au terme de consultations menées auprès des provinces, des producteurs et des groupes d'intervenants clés. Les programmes encourageront également les producteurs à prendre de leur propre chef des mesures visant à améliorer la compatibilité entre la biodiversité et l'agriculture dans les domaines clés que sont par exemple la disponibilité d'habitats et la protection des espèces en péril.

En 2004-2005, de nouvelles améliorations seront apportées aux programmes au terme de consultations menées auprès des provinces, des producteurs et des groupes d'intervenants clés. Les programmes encourageront également les producteurs à prendre de leur propre chef des mesures visant à améliorer la compatibilité entre la biodiversité et l'agriculture dans les domaines clés que sont par exemple la disponibilité d'habitats et la protection des espèces en péril.

<p>Priorité : Gestion des risques de l'entreprise Améliorer la capacité des producteurs de gérer les risques et améliorer la viabilité du secteur.</p>	
<p>Engagements pour 2004-2005</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer le PCSRA. ■ Créer un régime d'assurance-production fondé sur le régime d'assurance-récolte. ■ Modifier les programmes d'avances monétaires. ■ Encourager la participation du secteur privé par le truchement du Programme des partenariats avec le secteur privé pour la gestion des risques. ■ Effectuer une analyse environnementale des politiques de GRÉ. ■ Remanier la LPAACFC. 	<p>Résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisation accrue des outils de gestion des risques. ■ Participation accrue aux programmes de GRÉ.
<p>Priorité : Salubrité et qualité des aliments Réduire le risque de dangers d'origine alimentaire et leur incidence sur la santé humaine, accroître la confiance des consommateurs et améliorer la capacité du secteur de répondre aux exigences du marché relatives aux produits alimentaires ou de les dépasser.</p>	
<p>Engagements pour 2004-2005</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer et intégrer la politique nationale en matière de salubrité et de qualité des aliments, et notamment de santé des animaux et de protection des végétaux. ■ Créer des technologies et procédés innovateurs qui améliorent la salubrité et la qualité des aliments. ■ Accroître la sensibilisation à la salubrité et à la qualité des aliments produits au Canada et la reconnaissance de tels atouts. 	<p>Résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Augmentation de la confiance des consommateurs à l'égard des aliments produits au Canada. ■ Amélioration du rendement relatif des entreprises agricoles canadiennes en ce qui concerne la satisfaction ou le dépassement des exigences du marché relatives à la salubrité et à la qualité des aliments. ■ Accès à de nouveaux marchés à la suite de l'adoption de systèmes nationaux d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments. ■ Variation de la part des marchés internationaux détenue par les exportations canadiennes. ■ Variation du volume et de la valeur des investissements canadiens et étrangers dans le secteur agricole et agroalimentaire du Canada. ■ Évolution de l'appui des partenaires internationaux aux positions que défend le Canada aux séances de négociation.
<p>Priorité : Questions internationales Accroître les possibilités du secteur agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.</p>	
<p>Engagements pour 2004-2005</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer l'accès aux marchés. ■ Surmonter les obstacles techniques au commerce. ■ Améliorer le développement international. 	<p>Résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction du nombre d'obstacles au commerce. ■ Augmentation du nombre de protocoles d'accès aux marchés négociés avec les partenaires commerciaux principaux.
<p>Avantages pour les Canadiens</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Un approvisionnement fiable de produits agroalimentaires sains et de première qualité. ■ Un système alimentaire concurrentiel et durable. 	
<p>Ces engagements permettent également de contribuer aux priorités liées à l'innovation et au renouvellement. Une ventilation des dépenses prévues par priorité se trouve à la page 33.</p>	

plus énergique à l'égard des obstacles techniques au commerce et à négocier des protocoles d'accès aux marchés, qui sont des accords bilatéraux facilitant les échanges de certains produits agroalimentaires. Cette approche contribuera à la mise en place de règles qui régiront les exigences techniques et à la promotion des intérêts canadiens dans les organisations de normalisation et les tribunes techniques internationales. Le Ministère s'efforcera d'orienter les débats au sein des organisations internationales et de nouer des alliances avec d'autres pays sur des approches multilatérales, dans des dossiers clés, qui concorderont avec les priorités du CSA en matière de salubrité et de qualité des aliments et de respect de l'environnement. Parallèlement aux activités de défense des intérêts du Canada, nous mettrons également l'accent sur l'élimination des obstacles au commerce bilatéral. Par ailleurs, AAC mettra au point un système d'alerte rapide sur les obstacles techniques au commerce qui risquent de surgir, communiquera des renseignements aux intervenants canadiens, élaborera les positions du Canada et rajustera les normes nationales au besoin.



Mesure du rendement

Les volets de la sécurité du système alimentaire feront chacun l'objet d'un ensemble pertinent de mesures du rendement :

- moins de variations à la baisse du revenu agricole et de la marge d'exploitation au fil du temps;
- augmentation du revenu et de la marge d'exploitation des agriculteurs;
- augmentation des investissements agricoles au fil du temps.

Pour le volet Salubrité et qualité des aliments, les indicateurs de rendement seront les suivants :

- réduction de l'exposition aux dangers d'origine alimentaire;
- augmentation de la confiance des consommateurs à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments produits au Canada;

Avantages pour les Canadiens

Le système alimentaire est soumis à une multitude de risques naturels, sociaux et économiques. En veillant à sa sécurité, nous garantirons des approvisionnements fiables de produits agricoles et agroalimentaires sains et de première qualité à tous les Canadiens. Les deux cas signaux d'ESB au Canada et aux États-Unis en 2003 mettent en évidence l'urgence de mettre en place une stratégie nationale qui permettra de régler les problèmes de salubrité et de qualité des aliments. Le secteur joue également un rôle important dans l'économie et la société canadiennes. Il est essentiel que le système alimentaire soit sûr pour que le secteur reste viable, rentable et durable à long terme et concurrentiel chez nous et à l'étranger. Si ses perspectives d'avenir sont favorables, le secteur agricole et agroalimentaire pourra continuer d'améliorer le bien-être de tous les Canadiens.

- accès à de nouveaux marchés à la suite de l'adoption des systèmes nationaux d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments.
- Pour le volet Questions internationales, l'indicateur de rendement sera l'évolution de la part des marchés internationaux détenue par les exportations canadiennes.

Les nouveaux programmes de salubrité des aliments renforceront la position du Canada comme chef de file mondial en salubrité des aliments, grâce en partie à notre objectif d'instaurer la traçabilité dans 80 p. cent de la chaîne de valeur du pays au cours des quatre prochaines années.

■ collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication qui visera à augmenter la confiance des consommateurs en la salubrité et en la qualité des produits canadiens.

Le Canada prend déjà des mesures énergiques en recherche sur la salubrité des aliments et en mise en œuvre de programmes. Ainsi, les nouveaux programmes de salubrité des aliments renforceront la position du Canada comme le chef de file mondial en salubrité des aliments, grâce en partie à notre objectif d'instaurer la traçabilité dans 80 p. cent de la chaîne de valeur du pays au cours des quatre prochaines années.

Questions internationales

Gagner du terrain par la reconnaissance

De toute évidence, le CSA trace la voie chez nous à la réussite du Canada sur la scène internationale. Grâce à une stratégie intégrée qui vise à améliorer la salubrité et la qualité des aliments, ainsi que la gestion de l'environnement à la ferme et à créer des produits, des procédés, des technologies et des services innovateurs, le Canada sera bien placé pour augmenter sa part du marché mondial des produits

agricoles et agroalimentaires, qui s'établit à 4 p. cent. Il est également essentiel de nouer des partenariats solides avec l'industrie pour réussir sur les marchés mondiaux. Par ailleurs, à la faveur des tables rondes sur les chaînes de valeur, il sera possible d'élargir les consultations menées auprès de l'industrie et de mieux les intégrer, ce qui facilitera l'exécution des activités.

Pour profiter des avantages du CSA, le Canada devra renforcer sa capacité de développer des marchés et faire reconnaître sa capacité de satisfaire aux demandes de marchés mondiaux extrêmement fragmentés. À cette fin, AAC a adopté quatre grands thèmes qui viseront à améliorer la position du Canada sur les marchés mondiaux :

1. faire reconnaître nos produits et conquérir des marchés
2. améliorer l'accès aux marchés
3. aplanir les obstacles techniques
4. favoriser l'accroissement du développement international

Deux de ces thèmes Améliorer l'accès aux marchés et Aplanir les obstacles techniques sont décrits ci-dessous; les autres sont traités dans la section intitulée Innovations propices à la croissance.

Améliorer l'accès aux marchés

Réaliser sur un pied d'égalité

En établissant des règles claires pour le commerce international et en s'assurant que l'accès aux marchés étrangers est sans entrave, nous voulons faire en sorte que les producteurs et transformateurs canadiens puissent convertir la reconnaissance internationale de la qualité de nos produits en ventes accrues à l'exportation. En définissant de façon stratégique les objectifs de la politique commerciale du Canada et en les faisant valoir,

- nous renforcerons notre capacité d'influer sur les principales négociations en matière de commerce agricole et de régler les problèmes particuliers liés à l'accès aux marchés. L'Organisation mondiale du commerce est la seule tribune où le Canada peut contester les niveaux élevés des dépenses ayant un effet de distorsion sur le commerce que consentent certains partenaires commerciaux; nous participons également à des négociations régionales et bilatérales complémentaires. Les principaux éléments de cette approche visant à améliorer l'accès aux marchés incluent les mesures suivantes :
- mettre l'accent sur les alliances stratégiques clés;
- revendiquer une plus grande libéralisation des échanges;
- contester les obstacles au commerce;
- agir sur la politique intérieure de pays clés;
- élargir les consultations sur la politique commerciale agricole pour tenir compte des intérêts variés des intervenants.

Aplanir les obstacles techniques

Influer sur l'établissement des normes et contester des exigences commerciales

Le respect des principes scientifiques est l'un des dogmes du Canada dans le domaine du commerce; malheureusement, les exigences commerciales de certains pays ne sont pas fondées sur la science. Ces obstacles techniques risquent de perturber le commerce mondial. Par conséquent, le Canada travaillera à l'élaboration des normes et politiques techniques internationales et, au besoin, contestera les mesures prises par d'autres pays. AAC collaborera avec ses partenaires à formuler une approche stratégique

Salubrité et qualité des aliments

Répondre aux attentes des consommateurs grâce à la science

contribution fédérale au partage des coûts et ne seront pas comptabilisés aux fins de l'engagement de ces administrations à contribuer à 40 p. cent du financement global.

Les consommateurs canadiens et étrangers contribuent à hausser les normes en fait de qualité et de variété des produits agroalimentaires et s'attendent à ce que le secteur agricole et agroalimentaire leur rende davantage de comptes. Les consommateurs ont aussi d'autres attentes : tout d'abord que les produits alimentaires respectent les mêmes normes élevées de salubrité et de qualité, et ce, partout au Canada; ensuite, que les gouvernements, en particulier le gouvernement du Canada, régissent les problèmes de juridiction et créent une structure qui permettra aux intervenants de collaborer à l'édification d'un système national d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments; enfin, que le gouvernement du Canada fasse preuve de leadership et chemine vers une stratégie nationale intégrée de recherche sur la salubrité et la qualité des aliments, stratégie qui aidera le secteur à tirer parti de débouchés et à améliorer sa compétitivité sur les marchés mondiaux.

Face à ces attentes, le volet Salubrité et qualité des aliments du CSA vise à :

- réduire le risque de dangers d'origine alimentaire et leur incidence sur la santé humaine;
- à rehausser la confiance des consommateurs en la salubrité et la qualité des produits agricoles et agroalimentaires canadiens;

- à accroître la capacité du secteur de répondre aux exigences du marché à l'égard des produits alimentaires ou de les dépasser;
- à offrir des possibilités d'activités à valeur ajoutée grâce à l'adoption de systèmes d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments.

On réalisera les objectifs en matière de salubrité et de qualité des aliments par les moyens suivants :

- bonifier le système national intégré d'assurance de la salubrité et de la qualité des produits agricoles et agroalimentaires;
- adopter un ensemble de connaissances, de technologies et d'outils nouveaux pour améliorer la salubrité et la qualité des produits agroalimentaires qui sont produits et transformés au Canada;
- favoriser une compréhension des éléments du système national d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments au Canada;
- encourager tous les partenaires de la filière alimentaire à faire leur part pour améliorer ce système.

Pour réaliser ces objectifs, AAC devra collaborer avec d'autres ministères et d'autres compétences.

Pour réussir et prospérer, il nous faudra être davantage capables de cerner les enjeux et les débouchés nouveaux et d'y affecter nos ressources. Il faudra investir sans cesse pour faire fond sur le travail exécuté sous le régime du CSA et progresser.

À cette fin, l'objectif des programmes qui suivront le programme Fonds canadien rural (FCADR), dont le mandat a pris fin le 31 mars 2004, sera de garder le

secteur agricole et agroalimentaire du Canada à la fine pointe de l'évolution du marché. Les nouveaux programmes se fonderont sur les points forts de l'ancien FCADR et continueront de s'inspirer d'une approche pilotée par l'industrie, tout en comportant la souplesse nécessaire pour s'attaquer aux problèmes nationaux et régionaux. Le nouveau programme sera également tourné vers l'avenir, en permettant de cerner les nouveaux enjeux du secteur et de s'y attaquer, et aidera ce dernier à maximiser ses possibilités.

Voici comment AAC entend obtenir les résultats susmentionnés :

- élaborer de concert avec les provinces et les territoires un cadre qui facilitera la prise de décisions concertées sur les problèmes liés à la salubrité des aliments au Canada;
- formuler de concert avec les gouvernements, l'industrie et les intervenants une vision commune et une stratégie globale de la salubrité et de la qualité des aliments au Canada qui renfermera, par exemple, des politiques particulières sur le bien-être des animaux, sur les normes de qualité des aliments et sur la protection des végétaux et la santé des animaux et des poissons;

- aider l'industrie à concevoir et à mettre en œuvre des systèmes de salubrité des aliments à la ferme et à l'extérieur de la ferme qui se fonderont sur l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques (HACCP) et qui l'encourageront à élaborer une stratégie nationale d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments;
- concevoir une stratégie pour le transfert rapide des connaissances, des outils, des technologies et des procédés;

rendements probables de cultures déterminées. AAC s'appuie sur la plate-forme des RAR pour créer un nouveau programme d'assurance-production qui offre une couverture plus complète, plus équitable et plus facile à administrer, et qui a des liens avec le PCSRA, l'objectif étant d'éviter les chevauchements entre les programmes.

Le volet Salubrité et qualité des aliments du CSA vise à :

■ *réduire le risque de dangers d'origine alimentaire et leur incidence sur la santé humaine;*

■ *rehausser la confiance des consommateurs en la salubrité et la qualité des produits agricoles et agroalimentaires canadiens;*

■ *accroître la capacité du secteur de répondre aux exigences du marché à l'égard des produits alimentaires ou de les dépasser;*

■ *offrir des possibilités d'activités à valeur ajoutée grâce à l'adoption de systèmes d'assurance de la salubrité et de la qualité des aliments.*

Voici quelques points saillants de l'assurance-production :

- mettre en place un régime fédéral uniforme de partage des frais liés aux primes à l'échelle nationale d'ici 2006;
- offrir plus de souplesse dans la conception des plans d'assurance pour les cultures qui ont toujours été difficiles à assurer;

■ offrir une couverture en cas de catastrophe sans frais additionnels pour les producteurs;

■ mettre en œuvre une option axée sur l'ensemble de l'exploitation en vue de réduire les coûts du programme pour les producteurs en 2005.

Par ailleurs, on entreprend une étude de faisabilité afin de cerner les besoins des producteurs pour ce qui est d'étendre la protection au secteur de l'élevage.

Avances monétaires

Intégration et plus de souplesse

Les producteurs disposent de deux programmes d'avances monétaires : le Programme des paiements anticipés (PPA) et le Programme des avances prénatales (PAP). Le PAP verse au printemps des avances aux producteurs pour les aider à absorber les coûts des intrants tandis que le PPA facilite l'accès des producteurs au crédit après la récolte. Au cours de l'examen des programmes exécuté en 2002, les membres de l'industrie ont insisté sur la nécessité de programmes permanents d'avances monétaires qui assureraient l'accès au crédit et faciliteraient ainsi la planification de l'entreprise à long terme. Les examens ont également révélé l'importance d'intégrer le PPA et le PAP dans un programme de prêts plus souple dont pourrait se prévaloir un bassin plus large de producteurs.

Programme de partenariats avec le secteur privé pour la gestion des risques

Des partenariats facilités par le gouvernement

Le CSA reconnaît également la nécessité d'encourager le secteur privé à utiliser des outils de gestion des risques. Les assureurs privés

sont réticents à couvrir les risques non traditionnels, comme les maladies animales dont l'Agence canadienne d'inspection des aliments ne s'occupe pas. Même s'ils sont assez courants, les risques agricoles comme l'interruption des activités, la perte d'actifs et le manque à gagner apparaissent souvent aux yeux des assureurs comme des problèmes isolés. Cependant, leurs répercussions sur une exploitation donnée pourraient être dévastatrices. Par ailleurs, les compagnies d'assurance s'interrogent sur ce qu'il leur en coûterait pour collecter et analyser les données requises. Le Programme de partenariats avec le secteur privé pour la gestion des risques a été mis en place dans le but d'aider les associations de producteurs à négocier avec les assureurs privés la couverture des risques non traditionnels. Il encourage ainsi le secteur privé à participer.

Dispositions relatives aux programmes provinciaux

Répondre aux besoins provinciaux

Autre facette du CSA : l'amélioration continue. Par exemple, les programmes provinciaux en cours doivent être regroupés d'ici 2006-2007. Les programmes seront évalués et des accords seront conclus à l'égard de ceux que l'on juge apporter une contribution importante à la gestion des risques. Les initiatives qui ne cadrent pas avec les objectifs et les priorités du CSA seront progressivement éliminées. Lors de la conversion à la nouvelle approche, le Trésor fédéral attribuera à chaque province ou territoire des fonds pour les programmes répondant spécifiquement à ses besoins. Le financement de la transition disparaîtra graduellement à compter du 1^{er} avril 2006. Après cette date, les programmes provinciaux ou territoriaux ne faisant pas partie de la série de programmes approuvés ne seront pas admissibles à la

particuliers; et de la croissance rapide des marchés des produits alimentaires à valeur ajoutée dans les pays en développement. Bien que les possibilités soient énormes, les défis le sont aussi, compte tenu du contexte naturellement risqué dans lequel évolue le secteur. Les risques sont extrêmement variés : qu'il suffise de citer les dangers naturels, notamment la sécheresse, les inondations et les maladies animales, les forces du marché dictées par le consommateur et la concurrence provenant de nouveaux fournisseurs à faible coût. Une stratégie bien coordonnée protégera le système alimentaire contre des incidents isolés et des risques plus généralisés et améliorera la réputation du Canada comme fournisseur fiable de produits sains et de première qualité.

Intervention stratégique

Pour atteindre le résultat stratégique Sécurité alimentaire, AAC concentre ses efforts principalement sur les trois priorités suivantes : Gestion des risques de l'entreprise, Salubrité et qualité des aliments et Questions internationales.

Gestion des risques de l'entreprise

Renforcer les capacités, consolider et accroître les débouchés

Alors que le revenu agricole global est relativement stable, les variations annuelles peuvent être énormes entre les exploitations agricoles. Les facteurs qui concourent à cette variabilité sont entre autres les forces naturelles, comme les risques liés aux intempéries, et les forces du marché, comme la fluctuation des prix de produits agricoles particuliers. Même si ces facteurs échappent à l'emprise des producteurs, ceux-ci peuvent

améliorer leurs perspectives de revenu en gérant activement le risque, au lieu de se contenter d'y réagir. En améliorant les décisions et les pratiques de production et de gestion, en mettant leurs produits en marché d'une façon plus stratégique, en faisant de l'apprentissage continu et en contrôlant leurs coûts de production, les agriculteurs peuvent réussir à stabiliser leur revenu. Toutefois, les investissements publics dans la gestion des risques revêtent une importance cruciale, car le secteur privé offre peu d'instruments à cette fin.

Voilà pourquoi les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont engagés, sous le régime du CSA, à améliorer la gestion des risques de l'entreprise (GRE) au sein du secteur agricole. En consultation les intervenants de l'industrie, les gouvernements se sont employés à améliorer les programmes de GRE. Des examens détaillés des programmes offerts en 2000 et 2001 ont permis de cerner des problèmes qui sont en voie d'être réglés par l'ensemble de programmes de GRE. L'objectif de ces examens consiste à réduire la variabilité du revenu agricole en améliorant la capacité des producteurs de gérer les risques et de produire des aliments qui satisfont aux exigences en évolution rapide des consommateurs du Canada et de l'étranger. Il en résultera un secteur plus rentable à long terme.

Les producteurs de lait, de volaille et d'œufs ont surtout recours à la gestion de l'offre pour stabiliser leurs revenus. Le système de gestion de l'offre fournit des mécanismes permettant aux producteurs dont les produits sont gérés par l'offre de gérer les risques de l'entreprise.

Les composantes du secteur soumises à la gestion de l'offre peuvent

bénéficier d'une aide financière dans le cadre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCRSA) lorsque leurs marges sont inférieures de plus de 30 p. cent à la marge de référence pour une année donnée.

Stabilisation du revenu et aide en cas de catastrophe

Comblar les écarts, responsabiliser les producteurs et améliorer la viabilité et la rentabilité

Dans la foulée des examens de 2000-2001, il a été décidé de fusionner le Compte de stabilisation du revenu net, qui visait à stabiliser le revenu agricole, et le Programme canadien du revenu agricole, qui dispensait une aide en cas de catastrophe. C'est ainsi qu'a vu le jour le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCRSA) en décembre 2003. Ce programme fait participer plus activement les producteurs à la gestion de leurs risques et l'aide publique qu'il comporte ira à ceux qui en ont vraiment besoin. En particulier, le PCRSA offrira une couverture permanente et fiable en cas de catastrophe, une stabilité accrue et un traitement équitable à tous les agriculteurs.

Assurance-production

Une couverture plus complète et une plus grande équité

L'assurance-récolte est le principal outil que les producteurs utilisent pour atténuer les pertes de récoltes dues à des dangers naturels comme la sécheresse et les inondations. Dans le cadre des régimes d'assurance-récolte (RAR) administrés par les provinces, les producteurs achètent une couverture qui leur garantit un pourcentage des

Plans stratégiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada



La présente section du rapport décrit dans leurs grandes lignes les priorités du Ministère pour l'exercice 2004-2005 et dit en quoi ces priorités concourront à la concrétisation de notre vision et des trois résultats stratégiques.

La section traite aussi des autres domaines clés dans lesquels le Ministère joue un rôle :

- Développement rural
- Secrétariat aux coopératives
- Développement durable
- Amélioration des services

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Introduction

Rendre le système alimentaire plus sûr

Un grand nombre d'intervenants, de procédés et d'activités entre en jeu dans la production et la distribution d'aliments. À toutes les étapes du continuum, le système alimentaire est vulnérable aux risques inhérents aux facteurs naturels, sociaux et économiques qui ont une incidence sur :

- la quantité, la qualité, la variété, le flux, la disponibilité et l'abordabilité des produits alimentaires;
- les coûts de production et les revenus des producteurs et des fournisseurs;

Défis et possibilités

La production d'aliments vient combler un besoin fondamental de l'être humain, qui doit disposer d'un approvisionnement alimentaire sûr, fiable et suffisant. Par ailleurs, en plus de contribuer directement à la sécurité économique d'un Canadien

Contexte de fonctionnement

Pour contrer ces risques et leurs effets sur la sécurité du système alimentaire, AAC met en œuvre une stratégie qui vise à faire du Canada le chef de file mondial en production, en transformation et en distribution d'aliments sains et sûrs.

- la qualité des ressources de base et la santé de l'environnement;
- la rentabilité, la viabilité et la fiabilité de l'entreprise agroalimentaire.

sur huit qui gagne sa vie dans le secteur agricole et agroalimentaire, ce dernier concourt à la qualité de vie de tous nos citoyens.

Le Canada étant un grand pays relativement peu peuplé, sa force vitale est le commerce. Le secteur agricole et agroalimentaire est un exemple parfait de la dépendance de notre nation à l'égard du commerce. Le Canada exporte près de la moitié de sa production intérieure, que ce soit directement sous forme de produits primaires ou indirectement sous forme d'ingrédients de produits transformés. À l'ère des communications instantanées, de l'abondance de l'information et de la mondialisation des marchés, les consommateurs exigent davantage du système alimentaire en fait de salubrité et de qualité des aliments et de production respectueuse de l'environnement.

À mesure que le CSA sera mis en œuvre, les produits canadiens jouiront d'un avantage concurrentiel sur un certain nombre de marchés. Pour réussir à long terme, le secteur doit satisfaire aux attentes en mutation des marchés intérieurs et étrangers ainsi que maximiser les possibilités qui découlent : du nombre grandissant de consommateurs potentiels; de la demande d'attributs de qualité

UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE POUR TOUS LES CANADIENS

Mandat

Fournir de l'information, faire de la recherche, offrir des technologies et mettre en place des politiques et des programmes qui permettront d'assurer la sécurité du système alimentaire, la santé de l'environnement et les innovations propices à la croissance.

Vision

Un secteur agricole et agroalimentaire innovateur et concurrentiel dont les membres travaillent à l'union pour faire du Canada le chef de file mondial en production et en commercialisation d'aliments et d'autres produits agricoles et en prestation de services connexes qui répondent aux besoins des consommateurs du monde, dans le respect de l'environnement, et assurent la meilleure qualité de vie possible aux Canadiens.

Résultats stratégiques d'AAC

Sécurité du système alimentaire

Faire du Canada le chef de file mondial de l'utilisation des ressources environnementales d'une manière propre à assurer leur qualité et leur disponibilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Santé de l'environnement

Faire du Canada le chef de file mondial de l'innovation et lui permettre de produire des aliments et d'autres denrées agricoles et de dispenser les services connexes de façon à saisir les débouchés sur les marchés intérieurs et mondiaux diversifiés.

Innovations propices à la croissance

Priorités ministérielles

Gestion des risques de l'entreprise

Améliorer la capacité des producteurs de gérer les risques et accroître la viabilité et la rentabilité du secteur.

Salubrité et qualité des aliments

Réduire au minimum le risque et l'incidence des toxo-infections alimentaires sur la santé humaine, accroître la confiance des consommateurs et améliorer la capacité du secteur de répondre aux besoins des marchés de produits alimentaires ou de les dépasser.

Environnement

Faire que le secteur respecte l'environnement et réalise des progrès dans les domaines de l'eau, de l'air et de la biodiversité.

Innovation et renouveau

Doter le secteur de nouvelles compétences en affaires et en gestion, favoriser la création de bioproduits et de systèmes de production fondés sur le savoir, et élaborer des stratégies pour ouvrir des débouchés et gérer le changement.

Questions internationales

Accroître les possibilités du secteur agroalimentaire canadien à l'échelle internationale.

en collaboration. Pour fonctionner efficacement en équipe, le personnel du Ministère doit disposer de l'environnement et des outils qu'il lui faut pour se concerter à fournir les meilleurs avis possibles au gouvernement et les meilleurs services possibles aux Canadiens.

Le Cadre axé sur la personne est une approche systémique et intégrée qui met à contribution les efforts et les talents collectifs de tous les membres d'AAC en vue de la réalisation des objectifs du Ministère. Il définit les outils, les mécanismes, les politiques et les processus dont AAC a besoin pour tirer le maximum des capacités des employés et pour atteindre les objectifs.

Le Cadre axé sur la personne regroupe un certain nombre d'initiatives qui produiront :

- un environnement inclusif dans lequel tous les employés peuvent apporter leur contribution;
- des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui leur permettront d'acquérir des compétences et des connaissances ciblées;
- des mécanismes de dotation souples et efficaces;
- l'intégration des renseignements sur les ressources humaines dans le système d'information global du Ministère, l'objectif étant de faciliter l'amélioration de la planification globale.

La gestion intégrée des risques La gestion intégrée des risques est un processus systémique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation.

En 2003, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a

effectué un examen complet des pratiques et des principes de gestion des risques. L'examen a eu comme résultat l'élaboration d'un nouveau processus de gestion intégrée des risques en quatre étapes qui est compris et utilisé dans l'ensemble du Ministère afin de distinguer, d'évaluer, de traiter et de contrôler les risques.

Intégrée aux procédures opérationnelles actuelles et incorporé au cycle de planification d'AAC, ce processus permet au Ministère de récupérer les risques à trois niveaux horizontaux recouvrant toutes les activités d'AAC, puis de traiter ces risques au niveau approprié. Les profils de risque élaborés pour les projets individuels liés aux résultats nous amènent dans les profils de risque de l'équipe, qui, à leur tour, permettent l'élaboration du profil de risques de l'organisation.

AAC continuera à accroître la capacité ministérielle en favorisant le soutien à la formation continue et à l'évaluation des risques pour les employés et les équipes. AAC améliorera le processus ainsi que les réseaux de soutien à la lumière de l'expérience acquise au cours des dernières années et continuera à offrir des renseignements précis et complets sur les risques pour permettre une meilleure prise de décisions.

Conclusion

Collectivement, les trois objectifs stratégiques d'AAC (la sécurité du système alimentaire, la santé de l'environnement et des innovations propices à la croissance) forment un plan d'action cohérent qui profite à tous les Canadiens. Comme le Ministère travaillera à atteindre ces objectifs, le secteur agricole et agroalimentaire canadien jouira d'une stabilité accrue et les

consommateurs jouiront d'assurances plus solides au sujet de la salubrité et de la qualité de leurs aliments et du recours à des méthodes de production saines de l'environnement. Les Canadiens apprécieront également le vaste éventail de nouveaux produits alimentaires et non alimentaires qui améliorera leur qualité de vie au quotidien. Par ailleurs, si le secteur agricole et agroalimentaire canadien devient plus prospère, c'est l'économie canadienne dans son ensemble qui en sortira renforcée.

La mise en œuvre d'un nouveau cadre stratégique pour le XXI^e siècle nécessite des changements majeurs dans l'ensemble du Ministère, puisque AAC passe d'un mode de fonctionnement fondé sur les activités à un autre axé sur les résultats. Les ressources d'AAC concourent maintenant toutes à cette nouvelle orientation stratégique et le travail du Ministère s'articule autour des équipes chargées de donner suite aux priorités du CSA.

Le cadre stratégique d'AAC, qui est illustré à la page suivante, représente graphiquement cette approche intégrée de ministère unifié. Les projets liés aux résultats ou les résultats escomptés se rattachent à des résultats, appuient les priorités ministérielles. Ces priorités, qui définissent essentiellement les mandats des diverses équipes, se rattachent aux trois résultats stratégiques d'AAC; ceux-ci concourent à la concrétisation de la vision du Ministère et de notre objectif primordial, qui est d'offrir à tous les Canadiens la meilleure qualité de vie possible.

Notre cadre de gestion – Agir pour obtenir des résultats

Un système de gouvernance en évolution

L'évolution qu'a connue le cadre de gestion d'AAC, parallèlement à la transformation du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) visait à soutenir la mise en œuvre de celui-ci. Pour suivre de près l'adhésion à l'orientation stratégique établie dans le CSA, les gestionnaires doivent compter sur un système de gouvernance efficace. Le système de gouvernance d'AAC repose sur la prestation des structures et des mécanismes dont les gestionnaires ont besoin pour collaborer dans les dossiers stratégiques horizontaux et prendre des décisions éclairées sur la façon de procéder. Comme AAC est une organisation formée d'équipes qui poursuit les priorités établies dans le CSA et régie par des conseils de direction composés des sous-ministres adjoints, il est d'autant plus important de travailler dans un esprit de collaboration comme ministère unifié et de partager la responsabilité de l'obtention des résultats.

Planification intégrée

Le CSA est conçu de façon à permettre de gérer les dossiers d'aujourd'hui et de donner suite aux priorités en constante évolution. À cet égard, il sert autant l'avenir que le présent. Le CSA représente ce que nous faisons en tant que ministère, mais c'est notre « architecture de planification » qui détermine la façon dont nous réaliserons nos objectifs. Cette architecture se compose des projets qui sont définis en fonction des résultats auxquels ils contribuent et sont liés logiquement les uns aux autres pour former un plan d'action détaillé permettant d'atteindre les résultats prévus dans le CSA.

Les projets sont un point de départ pour la reddition de comptes, la

mesure du rendement et la prise de décisions et de mesures. Cette approche de la planification a notamment pour avantage d'améliorer la transparence et la concordance des priorités stratégiques, en plus d'éclaircir les rôles et les responsabilités et de fournir un cadre pour la gestion des ressources.

Améliorer la gestion des ressources

Fort de cette approche de « ministère unifié » qui est axée sur des projets, AAC dispose d'un cadre qui lui permet d'affecter et de gérer les ressources (humaines, financières et matérielles) en fonction de priorités. Le fait de rattacher ainsi entre elles la planification stratégique et la planification opérationnelle produit une mine de renseignements au profit de la haute direction d'AAC, des chefs de projet et de tous les membres des équipes.

Au cours de la mise en œuvre du CSA, le Ministère sera à même de retracer, comme jamais auparavant, les ressources utilisées et les progrès accomplis. Ces renseignements transparents et détaillés faciliteront la prise de décisions, non seulement pour déterminer les orientations, mais également pour corriger le tir et redistribuer des ressources au besoin. Résultat : une gestion plus efficace et soucieuse des résultats et une gouvernance plus responsable des ressources publiques.

Améliorer le soutien à la prise de décisions

L'accès en temps opportun à des renseignements sur le rendement peut avoir un effet considérable sur la qualité des décisions de gestion prises à tous les paliers. Conscient de cet objectif, AAC mettra en place un système de gestion de l'information parfaitement intégré qui soutiendra la prise de décisions. Le Ministère met actuellement à jour les données disponibles ainsi que les mécanismes

Moderniser les ressources humaines : le Cadre axé sur la personne

Le travail d'AAC, c'est-à-dire les politiques, les programmes, les percées scientifiques, les activités internationales et d'autres initiatives, repose entièrement sur le personnel. La stratégie des ressources humaines d'AAC vise donc à faire fond sur les forces de notre organisation formée d'équipes qui travaillent

opérationnels centraux qui les génèrent afin de garantir l'exactitude de l'information.

La compréhension de l'information au niveau opérationnel revêt une importance cruciale, tout comme la capacité de réunir l'information, d'améliorer la gestion de l'information à s'appuyant sur de l'information à jour et pertinente. Au bout du compte, ce sont le travail du Ministère et les coûts qui ressortiront avec plus de transparence.

Le Ministère prend un certain nombre de mesures pour comprendre globalement ce dont les gestionnaires ont besoin en fait d'information et pour leur fournir les données nécessaires d'une façon pratique. Il s'attache également à la question de l'intégrité des données en mettant à jour les données disponibles et en modernisant les mécanismes opérationnels centraux qui les génèrent. Enfin, il envisage d'effectuer une série de mises à niveau des systèmes pour améliorer la capacité du Ministère d'avoir accès à l'information intégrée. Grâce à ces améliorations, à compter de l'exercice 2004-2005, AAC pourra intégrer l'information à des fins de prise de décisions, mais aussi suivre de près le travail exécuté au niveau des projets et faire rapport à leur sujet.



Renouveau : gérer le changement et saisir les possibilités
Grâce aux percées scientifiques et technologiques, il est possible de s'attaquer aux problèmes liés à l'environnement et à la salubrité et à la qualité des aliments, et de créer des produits qui répondent aux demandes des consommateurs. Par ailleurs, ces percées s'accompagnent de nouveaux défis et de nouvelles possibilités de gestion et elles rendent l'apprentissage continu encore plus nécessaire. Pour relever ces défis, le programme des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC) et d'autres programmes de renouveau aident les agriculteurs à prendre des décisions d'affaires concernant l'avenir de leurs exploitations agricoles.

À mesure que l'agriculture se complexifie et que les exploitations s'agrandissent, les agriculteurs doivent consacrer plus d'énergie à la gestion de leurs ressources financières et humaines et à la prise de décisions stratégiques sur leurs orientations futures, s'ils veulent garantir la réussite à long terme de leur exploitation agricole. Pour faire des choix éclairés, il leur faut mieux comprendre les pratiques de gestion

qui ont été éprouvées. Le volet Renouveau du CSA fournit aux producteurs les outils et les services qui leur permettront de mieux connaître les pratiques et technologies de production innovatrices, et d'y avoir accès plus facilement, en tenant compte des exigences du marché d'aujourd'hui. Dans le cadre du volet Renouveau, les producteurs ont un accès en ligne à un outil confidentiel d'analyse comparative qui leur permet de mettre les données sur leur exploitation agricole en regard de celles d'autres exploitations de taille et de nature similaires dans leur région. Un site Web sur les services agricoles leur fournit d'autres sources d'information par le truchement de liens à des cercles de gestion agricole, de possibilités de mentorat et de soutien offert par des pairs et d'autres services agricoles qui tiennent les producteurs au courant des nouvelles tendances, des pratiques bénéfiques et des innovations dans l'industrie. Le Renouveau aide également les agriculteurs et leurs familles à réaliser leurs objectifs personnels et professionnels grâce aux services suivants :

- Le programme des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC), guichet d'accès unique à des services professionnels de planification d'entreprise, et le Programme de planification et d'évaluation pour les entreprises de produits à valeur ajoutée (PEPVA), qui octroie des fonds aux producteurs songeant à établir ou à agrandir une entreprise de produits à valeur ajoutée;
 - Les Services canadiens de développement des compétences en agriculture (SCDCA), qui sont en voie d'être créés de concert avec les provinces, les territoires et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, pour aider les producteurs à évaluer leurs compétences et suivre une formation.
- Pour aider les agriculteurs à relever le défi que représente l'accès à des capitaux dans le monde des affaires d'aujourd'hui, nous exécuterons des études de base et nous mettrons au point des stratégies fédérales-provinciales-territoriales qui permettront de cerner les obstacles entravant l'accès aux capitaux des agriculteurs, surtout les producteurs débutants et les grosses entreprises agricoles.

Le programme des Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes (SCEAC) et d'autres programmes de renouveau aident les agriculteurs à prendre des décisions d'affaires concernant l'avenir de leurs exploitations agricoles.

Pour donner suite à son engagement de rendre clairement des comptes sur les résultats, AAC a défini avec précision les rôles et responsabilités pour la gestion des activités de science et de recherche tant à l'échelle nationale que de façon horizontale entre les priorités du Ministère.

repousse de plus en plus les frontières de la recherche traditionnelle, la croissance, la réussite et la prospérité futures de l'industrie dépendent de la collaboration étroite qu'entretiennent les producteurs, les transformateurs et les chercheurs dans les laboratoires et les parcelles d'essai du pays.

En collaborant avec les chercheurs, les producteurs pourraient obtenir des produits présentant des caractéristiques particulières qui répondront à leurs exigences et leur permettront de préparer des produits innovateurs pour de nouveaux marchés. Il pourrait s'agir non seulement d'aliments nouveaux mais aussi d'une gamme plus vaste de nouveaux produits non alimentaires. En fait, l'agriculture peut devenir un fournisseur de produits dans des domaines comme la médecine, la santé et la nutrition, l'énergie et les matériaux de construction. Les produits de l'activité agricole pourraient devenir la matière première d'industries entièrement nouvelles au Canada et aider à améliorer considérablement les perspectives de profit du secteur. En fait, la science et l'innovation susciteront de nouveaux investissements et des revenus

additionnels partout dans la chaîne de valeur; ainsi, tous ceux qui participent à la mise en marché d'un produit agroalimentaire en bénéficieront. Ces initiatives et possibilités viennent s'ajouter à la somme considérable de travaux en cours qui visent à relever la valeur des produits traditionnels.

Grâce à de nouveaux bioproduits et à des systèmes de production plus perfectionnés, le secteur sera mieux outillé pour saisir les débouchés et gérer le changement. Au bout du compte, ces améliorations aideront AAC à réaliser son objectif de faire du Canada le chef de file mondial en création d'aliments et d'autres produits et services agricoles connexes qui lui permettront de conquérir des débouchés à valeur ajoutée. En mettant la science au service des éléments du CSA que sont la salubrité et la qualité des aliments ainsi que le respect de l'environnement, on relèvera l'image de marque des produits canadiens sur la scène internationale.

Pour donner suite à son engagement de rendre clairement des comptes sur les résultats, AAC a défini avec précision les rôles et responsabilités pour la gestion des activités de science et de recherche tant à l'échelle nationale que de façon horizontale entre les priorités du Ministère.

Celui-ci a créé quatre programmes scientifiques nationaux, à savoir : ☐

1. la salubrité et la qualité des aliments
 2. la santé de l'environnement
 3. les systèmes de production durable
 4. les bioproduits et bioprocédés
- Ces programmes s'occupent :
- de la recherche sur la salubrité et la qualité des aliments;

- de la recherche sur l'environnement;
 - de la recherche sur les systèmes de production durable;
 - de la recherche sur les bioproduits et les bioprocédés.
- Chaque des équipes rattachées aux programmes scientifiques nationaux appuie les priorités du Ministère grâce à une structure constituée d'une équipe horizontale et d'un conseil de direction, ce qui assure la concordance stratégique des activités de science et de recherche.

Les programmes nationaux étant en place, le Ministère s'emploie maintenant à revoir ses thèmes de recherche. Nous avons mis sur pied un Bureau de la propriété intellectuelle, qui facilitera le transfert de nos connaissances scientifiques et technologiques du laboratoire à l'exploitation du producteur.

La recherche agricole est une des pierres angulaires du succès de l'industrie, mais elle demeure une entreprise coûteuse. Il est donc essentiel d'attirer des investisseurs publics et privés de l'extérieur du secteur agricole, tant au Canada qu'à l'étranger, pour garantir que la science dispose des ressources nécessaires pour affronter les nouveaux défis. À cette fin, au cours des trois prochaines années, AAC continuera de réorienter et d'augmenter les investissements de façon à soutenir la science et l'innovation dans les travaux de recherche prévus par les programmes nationaux.

Nous mettrons en place un plan d'action pour le réagencement des investissements du secteur public d'ici à décembre 2004. Et en 2005, nous aurons élaboré une stratégie visant à augmenter les investissements dans la bioéconomie agricole du Canada.

DÉPENSES PRÉVUES NETTES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

Santé de l'environnement

Dépenses estimatives 2003-2004*	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
274,8	302,2	285,1	259,4
M\$	M\$	M\$	M\$
ETP	ETP	ETP	ETP
1 780	1 691	1 665	1 665

* Représente la meilleure estimation des dépenses prévues et autorisées jusqu'à la fin de l'exercice, notamment les ajustements totalisant 111,6 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses et d'autres ajustements.

Les dépenses nettes prévues en 2004-2005 devraient augmenter en raison principalement de la hausse des contributions pour l'aide en environnement au secteur agricole et agroalimentaire.

Dans le cadre du volet Environnement du CSA, AAC fait fond sur une solide tradition de pratiques de production respectueuses de l'environnement. Les programmes environnementaux du CSA, qui seront élaborés au cours des trois prochaines années, contribueront à améliorer la qualité de l'air, de l'eau et des sols et à préserver la biodiversité et aideront le gouvernement dans les efforts qu'il déploie pour respecter l'engagement qu'il a pris en ratifiant le protocole de Kyoto. Grâce à eux, le Canada deviendra le chef de file mondial en fabrication de produits alimentaires et non alimentaires dans le respect de l'environnement, ce qui du coup créera de nouveaux marchés pour les biens et services canadiens à travers le monde. Il découlera de ces efforts un environnement plus propre, des conditions de vie plus saines pour les Canadiens, ainsi qu'une croissance et une prospérité accrues du secteur.

Gérer les risques pour l'environnement

Les efforts déployés par le Ministère pour réduire les risques que l'agriculture présente pour l'environnement mettent l'accent sur la prise de mesures à la ferme, sur l'amélioration des connaissances et de l'information concernant les effets sur l'environnement, de même que sur l'amélioration des méthodes de mesure du rendement. Au moyen d'analyses de l'environnement, les gouvernements collaboreront pour déterminer les régions où les risques environnementaux liés à l'agriculture sont plus élevés. Grâce aux plans environnementaux des fermes (PEF), les producteurs cernent les risques environnementaux liés aux activités agricoles et élaborent des plans d'action qui leur permettront de les réduire. À cet égard, ils pourront bénéficier, en régime de partage des coûts, d'un programme d'encouragement qui

mettra des fonds à leur disposition pour les aider à absorber le coût des mesures prises pour réduire les risques définis dans les PEF. Les changements d'attitude du Ministère doivent s'inscrire dans les activités de gestion des risques. Le Service national d'information sur l'agroclimat (SNIA) ☐ d'AAC épaulera les producteurs dans la prise de décisions à la ferme, notamment au sujet des PEF, en leur diffusant connaissances et information.

Des innovations propices à la croissance

Innovations : munir le secteur de connaissances, de stratégies et de produits nouveaux

Au fil des ans, les pertes scientifiques ont grandement contribué aux nombreux succès de l'agriculture canadienne. Aujourd'hui, à mesure qu'on

DÉPENSES PRÉVUES NETTES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

Innovations propices à la croissance

Dépenses estimatives 2003-2004*	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
431,6	422,9	408,8	375,6
M\$	M\$	M\$	M\$
ETP	ETP	ETP	ETP
2 908	2 728	2 653	2 653

* Représente la meilleure estimation des dépenses prévues et autorisées jusqu'à la fin de l'exercice, notamment les ajustements totalisant 73,6 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses et d'autres ajustements.

Les dépenses nettes prévues devraient baisser au cours des trois prochaines années en raison principalement de l'élimination progressive du Programme des routes utilisées pour le transport du grain des Prairies en 2005-2006.

AAC fera valoir les positions et les approches du Canada dans les négociations commerciales, mettra l'accent sur l'établissement d'alliances stratégiques clés, emploiera des stratégies de défense de ses intérêts et, au besoin, des mécanismes de règlement des différends commerciaux pour promouvoir et défendre les intérêts canadiens.

Les programmes environnementaux du CSA, qui seront élaborés au cours des trois prochaines années, contribueront à améliorer la performance environnementale grâce à l'adoption de pratiques bénéfiques par les agriculteurs à l'échelle du pays. Les nouveaux programmes permettront d'améliorer la qualité de l'air, de l'eau et du sol ainsi que la biodiversité.

Nous amplifions également le régime d'assurance-récolte, qui est actuellement le principal programme qui aide à atténuer l'incidence des pertes de récoltes dues à des risques naturels, pour en faire un nouveau programme d'assurance-production qui couvrira une gamme plus vaste de productions et qui offrira aux producteurs un éventail plus large de choix de programmes. L'élaboration du nouveau programme se poursuit. Nous prévoyons que quelques-uns des nouveaux outils d'assurance-production seront prêts avant le

début de la campagne de production 2005, tandis que d'autres le seront en 2006.

Sur la scène internationale : miser sur une stratégie nationale concertée

Pour tracer la voie à la réussite du Canada sur la scène internationale, il faut se doter d'une stratégie nationale plus concertée qui visera à améliorer la salubrité et la qualité des aliments, à favoriser une production respectueuse de l'environnement et à mettre en marche de nouveaux produits convoités. Compte tenu de l'intensité de la concurrence mondiale, le Canada doit exploiter son avantage concurrentiel et solidifier son potentiel de croissance à long terme et de rentabilité du secteur. Pour y arriver, il adoptera une stratégie de commercialisation prévoyant que la recherche scientifique sera enregistrée comme capital intellectuel et transférée aux sociétés canadiennes pour les aider à conquérir des débouchés mondiaux.

Pour faire reconnaître le Canada comme chef de file mondial en matière de production d'aliments de qualité, le Ministère déploiera, entre autres, les efforts suivants :

- L'adoption d'une approche plus stratégique en matière d'études de marché qui se fondera sur une compréhension approfondie des débouchés et des défis du marché;
- le lancement de vastes campagnes de promotion de l'image de marque en collaboration avec l'industrie;
- la prestation d'une assistance technique élargie et améliorée en matière de commercialisation qui aura pour but de faire connaître aux acheteurs étrangers les normes élevées du Canada et notre capacité à satisfaire aux demandes;

Santé de l'environnement

Avoir la gerance de l'environnement à cœur

Il est reconnu que les agriculteurs ont à cœur de bien gérer l'environnement. En gérant les effets de l'agriculture sur l'environnement, ils savent qu'ils pourront mieux maintenir leurs activités à long terme et améliorer leurs résultats nets.

canadiens.

- fera valoir les positions et les approches du Canada dans les négociations commerciales;
- mettra l'accent sur l'établissement d'alliances stratégiques clés;
- emploiera des stratégies de défense de ses intérêts et, au besoin, des mécanismes de règlement des différends commerciaux pour promouvoir et défendre les intérêts canadiens;
- élargira la portée et l'ampleur des consultations sur les questions de politique commerciale agricole pour tenir compte des préoccupations de plus en plus diversifiées des intervenants

À cette fin, AAC :

- la mise au point de stratégies visant les marchés en émergence importants et prioritaires;
 - la consolidation du soutien accordé aux exportateurs canadiens à l'étranger grâce à l'affectation de spécialistes sur les principaux marchés étrangers.
- Il est tout aussi important de veiller à ce que l'industrie agricole canadienne rivalise d'avantage sur un pied d'égalité sur les marchés d'exportation grâce à l'adoption de règles commerciales internationales claires et à l'obtention d'un accès maximal aux marchés étrangers.

demandes et améliorer la capacité du secteur de répondre aux exigences du marché ou de les dépasser.

Pour les trois années à venir, un des objectifs clés d'AAC sera de créer un système de salubrité et de qualité des produits agroalimentaires qui sera amélioré et intégré à l'échelle nationale. Dans cette optique, nous prendrons des mesures pour encourager l'utilisation de systèmes de salubrité des aliments basés sur l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques (HACCP) ☐ dans la filière de production des aliments, de la ferme au consommateur. De plus, nous mettrons au point des outils de suivi et de retraçage qui permettront de vérifier si ces normes sont respectées dans l'ensemble du système. Le Ministère aidera également l'industrie à adopter des technologies et des procédés innovateurs qui favoriseront l'obtention de produits plus sûrs et de meilleure qualité en assurant le transfert rapide des nouveaux outils à l'industrie. En retour, ces outils stimuleront la croissance et la compétitivité du secteur en plus de produire l'information pour promouvoir l'image de marque du Canada au pays et à l'étranger.

Pour entretenir et améliorer la confiance, il est important de favoriser une compréhension commune des mesures en place dans le système de salubrité et de qualité des produits agroalimentaires et d'inciter tous les intervenants à peaufiner le système. À cette fin, nous mettrons au point une stratégie de communication qui nous aidera à saisir plus clairement les préoccupations des consommateurs à l'égard de la salubrité et de la qualité des aliments.

Gestion des risques de l'entreprise : des options plus nombreuses pour les producteurs
S'ils veulent produire des aliments

qui répondent aux préférences en constante évolution des consommateurs et aux conditions changeantes du marché, les producteurs doivent gérer les risques, prendre des décisions d'affaires d'une façon plus proactive et améliorer la viabilité de leurs exploitations par le changement et l'innovation. L'environnement complexe des affaires d'aujourd'hui oblige les producteurs à percevoir la gestion des risques de façon plus globale, et à aller au-delà du simple concept de la participation à des programmes de stabilisation du revenu. Il peut être crucial d'adopter une approche intégrée qui implique l'adoption rapide de pratiques très efficaces de salubrité des aliments et de protection de l'environnement, une expansion et une diversification de débouchés à valeur ajoutée et de marchés florissants pour de nouveaux produits, et le perfectionnement des compétences en gestion et en planification agricoles.

Pour les agriculteurs, il est essentiel de compter sur des programmes de gestion des risques de l'entreprise sont en voie d'être mis en place afin de pallier les écarts attribuables aux programmes existants en matière de couverture et d'équité, qui sévissent entre les diverses régions du pays, et d'assurer un traitement équitable aux producteurs, peu importe leur spécialisation. Dans le nouveau système, l'argent va là où le besoin se situe. En outre, le financement est établi selon des objectifs quinquennaux. Ainsi, les niveaux peuvent fluctuer d'une année à l'autre pour répondre aux circonstances qui évoluent.

Pour les trois années à venir, un des objectifs clés d'AAC sera de créer un système de salubrité et de qualité des produits agroalimentaires qui sera amélioré et intégré à l'échelle nationale. De nouveaux programmes de gestion des risques de l'entreprise sont en voie d'être mis en place afin de pallier les écarts attribuables aux programmes existants en matière de couverture et d'équité, qui sévissent entre les diverses régions du pays, et d'assurer un traitement équitable aux producteurs, peu importe leur spécialisation. ☐

Le nouveau Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSA), initiative clé qui a pour but d'aider les agriculteurs à protéger leurs exploitations, a été lancé officiellement en décembre 2003. Il remplace le programme Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) et le Programme canadien du revenu agricole (PCRA). Entre autres avantages, il offre à la fois une stabilisation du revenu et une aide en cas de catastrophe. Par ailleurs, le PCSA part du principe selon lequel plus les pertes du producteur sont importantes, plus la part des Trésors publics dans l'absorption de ces pertes est grande. Les négociations se poursuivent sur l'ajout d'autres caractéristiques au PCSA.

d'un système d'intervention commerciale à fondement scientifique qui s'activerait à l'avenir dans toute situation d'apparition de maladie. Ce système réduirait les préjudices économiques inutiles et garantirait un traitement équitable au pays déclarant un foyer de maladie. (Quand nous examinons la question dans une optique plus globale, nous constatons que les clients internationaux veulent obtenir davantage d'assurances au sujet de la salubrité des aliments et du respect de l'environnement et que les gouvernements, pour leur part, haussent souvent les normes de protection des végétaux et de la santé humaine et animale. Comme les tarifs diminuent, ces nouvelles exigences peuvent parfois créer des obstacles techniques susceptibles de perturber considérablement le commerce mondial.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Les récentes difficultés font ressortir la nécessité d'une stratégie globale qui permettrait de s'attaquer aux problèmes cruciaux qu'affronte le secteur. En fait, les principaux défis qui attendent le secteur, c'est-à-dire les exigences des consommateurs concernant la salubrité et la qualité des aliments et les pratiques environnementales, la mondialisation des marchés et les changements technologiques rapides, étaient bien connus il y a quatre ans, au moment où le Ministère élaborait sa réponse. Le CSA, qui constitue la réponse du Ministère, s'articule autour d'un accord-cadre signé par le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires et mis en œuvre par le truchement d'accords bilatéraux. À l'heure actuelle, les provinces et deux territoires ont signé le CSA et ont conclu leur accord de mise en œuvre respectif. En fait, en tant que première politique agricole nationale du Canada, le CSA marque le début d'une ère nouvelle de partenariat entre les gouvernements, le secteur et d'autres intervenants.

Dans la foulée du CSA, de nombreux nouveaux programmes sont en voie d'être mis en place à l'intention du secteur agricole et agroalimentaire. Collectivement, ces programmes forment un ensemble intégré, durable et efficace qui aidera le secteur à grandir et à prospérer.

Les principaux aspects du CSA font partie intégrante des trois résultats stratégiques :

1. la sécurité du système alimentaire
2. la santé de l'environnement
3. des innovations propices à la croissance

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, toutes les activités d'AAC se fondent sur les cinq priorités du Ministère :

La salubrité et la qualité des aliments : la clé de la sécurité économique

Le secteur agricole et agroalimentaire canadien est reconnu à l'échelle internationale en tant que fournisseur d'aliments sains et de première qualité. L'engagement que les producteurs ont pris d'employer des pratiques de production sûres explique en grande partie cette bonne réputation. Toutefois, comme les consommateurs désirent plus d'information et de meilleures garanties sur la salubrité et la qualité des aliments qu'ils consomment, les gouvernements et le secteur doivent collaborer pour satisfaire à ces

DÉPENSES PRÉVUES NETTES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

Sécurité du système alimentaire

Dépenses estimatives 2003-2004*	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
M\$	M\$	M\$	M\$
ETP	ETP	ETP	ETP
4 171,0	1 433,0	1 336,0	1 323,2
1 482	1 751	1 782	1 782

* Représente la meilleure estimation des dépenses prévues et autorisées jusqu'à la fin de l'exercice, notamment les ajustements totalisant 3 383,5 millions de dollars dans le Budget supplémentaire des dépenses et d'autres ajustements.

Les dépenses estimatives de 2003-2004 sont plus élevées que les dépenses prévues ultérieurement, et ce, pour plusieurs raisons : fonds spéciaux de transition, fonds spéciaux pour atténuer l'impact de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), et paiements législatifs accrus en raison des besoins plus grands en 2003-2004. De même, les dépenses prévues ultérieurement varieront en fonction des besoins.

- Gestion des risques de l'entreprise
- Salubrité et qualité des aliments
- L'environnement
- Innovation et renouvellement
- (Questions internationales)

Concurrence mondiale féroce
De toute évidence, ce sont les consommateurs qui posent les balises au chapitre de l'agriculture, tant au pays qu'à l'étranger. En effet, ce sont leurs besoins et leurs préoccupations qui dictent la voie à suivre à l'industrie. Le Canada est une nation commerçante – près de la moitié de sa production agricole intérieure est exportée – et son agriculture est grandement influencée par les consommateurs. Le pays a occupé par le passé une place de premier plan sur les marchés des produits primaires, là où la concurrence est en grande partie basée sur les prix, mais aujourd'hui un certain nombre de fournisseurs de produits à faible coût sont entrés en scène et sont devenus des concurrents importants. Le nombre de fournisseurs sur les marchés mondiaux n'est pas le seul à augmenter, il y a aussi le nombre de clients potentiels. Ces acheteurs exigent des caractéristiques bien précises de qualité et une plus grande variété de produits.

En outre, les généreuses subventions et les obstacles à l'accès aux marchés ont encore un effet de distorsion sur le système international de commerce agricole. Cette situation incite le Canada à continuer de faire pression pour que tous soient traités sur un pied d'égalité et que nos producteurs et transformateurs puissent commercer en faisant jouer leurs avantages concurrentiels.

Cet environnement mondial compétitif est à la fois un catalyseur et un élément porteur de la croissance du secteur. Le Canada peut s'épanouir dans ce nouvel environnement en :

- créant des aliments et d'autres produits et services liés à l'agriculture qui permettront de conquérir les marchés canadiens et mondiaux diversifiés et interdépendants;

- convertissant les améliorations apportées à la production intérieure en débouchés extérieurs accrus;
- promouvant l'image de marque du Canada par une campagne soutenue qui visera à relever la réputation du Canada comme fournisseur de produits agricoles et agroalimentaires sains et de première qualité;
- intervenant pour faire valoir et défendre la position du Canada sur l'élaboration des normes techniques et des politiques internationales;
- lançant de grandes initiatives de promotion de l'image de marque en collaboration avec l'industrie.

Progrès technologiques rapides
Les progrès scientifiques et technologiques jouent un rôle clé dans la satisfaction d'un grand nombre des demandes des consommateurs et la conquête de nouveaux débouchés, même s'ils sont une source de pressions supplémentaires pour les producteurs, qui doivent apprendre et acquérir de nouvelles compétences. De plus en plus, des disciplines scientifiques distinctes se fondent et jettent un éclairage nouveau sur la composition, la nature et les usages des productions végétales et animales. La création d'une gamme entièrement nouvelle de produits alimentaires et non alimentaires donne aux producteurs canadiens un atout sur les marchés en émergence au pays et à l'étranger. L'industrie canadienne doit donc acquérir des connaissances et adopter des technologies nouvelles à un rythme rapide. Parallèlement, les travaux qui ajoutent de la valeur aux produits primaires traditionnels doivent se poursuivre.

En fait, la consommation de boeuf au pays a augmenté au cours de l'été 2003, les Canadiens se ralliant à la cause en organisant des barbecues et en lançant des promotions spéciales pour exprimer leur confiance en l'industrie canadienne du boeuf.

Le défi de l'ESB
De nouveaux enjeux ne cessent de surgir dans ce contexte de fonctionnement déjà complexe. Par exemple, la fermeture des marchés d'exportation du boeuf et des bovins canadiens à la suite de la découverte d'une vache infectée par l'ESB, en mai 2003 en Alberta, a causé des difficultés économiques considérables à l'industrie du boeuf. L'industrie avicole a subi des pressions et des difficultés à la suite du foyer d'influenza aviaire qui s'est déclaré en Colombie-Britannique en février 2004. Le milieu des affaires et les Canadiens ont fièrement soutenu chacune des industries, ce qui est tout à leur honneur. Par exemple, la consommation de boeuf au pays a augmenté au cours de l'été 2003, les Canadiens se ralliant à la cause en organisant des barbecues et en lançant des promotions spéciales pour exprimer leur confiance en l'industrie canadienne du boeuf.

Obstacles techniques
La crise de l'ESB au Canada et ses répercussions commerciales ont mis en lumière la nécessité de se doter

priorités ministérielles qui sont fondées sur les éléments du CSA, AAC jouera un rôle de premier plan pour faire en sorte que l'industrie agricole et agroalimentaire, les collectivités rurales et les coopératives restent viables et que le secteur demeure rentable. De plus, les efforts du Ministère aideront à s'assurer que le secteur constitue une pierre angulaire de l'économie canadienne et donne un avantage concurrentiel aux exportateurs canadiens de produits agricoles sur la scène mondiale.

Structure du Rapport

Dans cette section, nous exposons les principaux enjeux du secteur agricole et agroalimentaire, nous décrivons les orientations stratégiques générales et nous traçons les grandes lignes des principales approches d'AAC en matière de politiques et de programmes pour 2004-2005. Dans la Partie III - Plans stratégiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, qui est subdivisée en résultats stratégiques, le lecteur trouvera des descriptions détaillées des plans ministériels qui visent à stimuler la vigueur économique du secteur et à améliorer la qualité de vie de l'ensemble des Canadiens; y figureront aussi des liens vers d'autres renseignements. Nous assortissons aussi la Partie III de modèles logiques qui décrivent en détail les priorités ministérielles

Dans le cadre des efforts constants que nous déployons pour assurer aux Canadiens un accès en direct à de l'information et à des services, nous proposons au lecteur des liens Web qui le renseigneront davantage, notamment sur les résultats clés et des faits saillants. Ces liens sont indiqués par □

concourant à chaque résultat stratégique, les engagements pour chaque priorité du Ministère et les avantages que les Canadiens tireront de l'attente de chaque priorité ministérielle.

La section Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement traite surtout du rôle qu'AAC joue en matière de coordination et de coopération entre les ministères. Les initiatives et thèmes dont fait l'objet cette section sont le Secrétariat rural, le Secrétariat aux coopératives, le développement durable et l'amélioration des services. Les plans et priorités de deux organismes faisant partie d'AAC, à savoir l'Agence canadienne du pari mutuel et le Conseil national des produits agricoles, sont traités dans la section suivante, intitulée Information supplémentaire. Enfin, des tableaux financiers détaillés sont fournis ainsi qu'une annexe renfermant des renseignements complémentaires.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

La filière agricole et agroalimentaire joue un rôle important dans l'économie du Canada et des provinces, puisqu'on lui doit un emploi sur huit et 8,2 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) total du pays. Le Canada arrive au quatrième rang des exportateurs de produits agroalimentaires au monde, ne cédant le pas qu'aux États-Unis, à l'Union européenne et au Brésil. Le secteur apporte quelque 3,72 milliards de dollars par année à la balance commerciale du pays, ce qui représente environ 20,4 p. 100 de notre excédent commercial total. L'agriculture primaire est au cœur de la filière agricole et agroalimentaire, mais cette dernière est loin de se résumer à la seule production agricole. Elle comprend également les activités de transformation des aliments, dont fait partie la transformation des boissons et du

tabac, vient au deuxième rang des secteurs contribuant au PIB manufacturier au Canada, tandis que l'achat d'aliments est la deuxième catégorie en importance au chapitre des dépenses en biens de consommation. Par ailleurs, la restauration occupe la troisième place. Malgré leur importance, les activités agricoles et agroalimentaires demeurent, par nature, une entreprise risquée. Le secteur est vulnérable à une multitude de risques naturels, dont la sécheresse, la grêle, les inondations, le gel, les insectes et les maladies des animaux et des végétaux. Les changements climatiques peuvent exacerber une partie de ces risques. Par ailleurs, les agriculteurs canadiens doivent affronter plusieurs autres risques, dont les conditions du marché ne sont pas les moindres.

Exigences croissantes de la part des consommateurs

L'un de ces risques se rattache aux attentes grandissantes des consommateurs. Ceux-ci exigent des produits alimentaires transformés à valeur élevée et l'assurance que les aliments qu'ils consomment sont produits selon les normes de qualité et de salubrité les plus rigoureuses. Il y a là une occasion pour les producteurs qui sont capables de dépasser tous les autres de satisfaire à ces attentes. En outre, étant donné qu'environ 90 p. 100 des Canadiens habitent dans les régions à vocation agricole du pays, il n'est pas étonnant de constater que la population y est très sensible à la nécessité de gérer et de protéger les ressources environnementales utilisées en agriculture. Comme les producteurs agricoles font partie d'une industrie de ressources renouvelables, ils doivent continuer de prendre les préoccupations de la population au sérieux et recourir à des pratiques de production respectueuses de l'environnement.

Vue d'ensemble de la planification



INTRODUCTION

À l'heure actuelle, les provinces et deux territoires ont signé le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) et ont conclu leur accord de mise en œuvre respectif. Cette étape importante aide le gouvernement du Canada à respecter son engagement de sortir le secteur agricole de l'ornière de la gestion de crise et de le faire cheminer vers la stabilité. Grâce à la mise en place de ce cadre global, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) est maintenant mieux placé pour aider le secteur à grandir et à prospérer. Le CSA comporte une autre caractéristique tout aussi importante : la capacité intrinsèque d'actualiser les politiques ministérielles à mesure que le secteur agricole et agroalimentaire évolue pour affronter de nouveaux défis et s'adapter à un contexte commercial en constante mutation.

Les situations pénibles qu'a connues le secteur en 2003 – qu'il suffise de mentionner la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), les intempéries, les infestations de sauterelles et la faiblesse des prix – sont venues renforcer la pertinence du CSA. Celui-ci réunit cinq éléments clés liés à l'agriculture dans une seule architecture intégrée :

1. la gestion des risques de l'entreprise
 2. la salubrité et la qualité des aliments
 3. l'environnement
 4. le renouvellement du secteur
 5. la science et l'innovation
- Le CSA vise à aider l'agriculture canadienne à tirer le maximum des nouveaux débouchés internationaux en faisant connaître les mesures de protection et les améliorations apportées aux systèmes de salubrité et de qualité des aliments du Canada. Ce noble objectif sera atteint grâce à la science et au recours accru aux pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Comme le contexte mondial est changeant, le volet international du CSA aide le secteur à convertir les possibilités découlant des progrès

obtenus sur la scène nationale en réussites sur les marchés mondiaux. Après s'être concentré sur la conclusion des accords de mise en œuvre et sur la conception des programmes, le Ministère se consacrera au cours de la prochaine année financière à l'exécution des nouveaux programmes et à leur amélioration continue. Les exigences relatives à la transparence et à l'ouverture des examens et des rapports, comprises dans les accords de mise en œuvre, nous aideront à mesurer le rendement des programmes et à relever les éléments à améliorer. Cette transition s'effectuera au moyen d'un examen annuel de tous les éléments du CSA par un groupe d'experts intervenants et spécialistes de l'industrie. En donnant suite aux



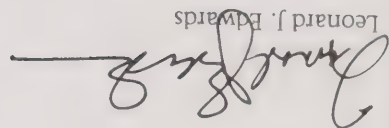
Déclaration de la haute direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités (2004-2005)* d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Le rapport a été préparé selon les principes de présentation et les exigences de divulgation énoncés dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005.

Le rapport décrit fidèlement les plans et les priorités du Ministère. L'information sur les dépenses prévues est conforme aux directives contenues dans le Budget du ministre des Finances et à celles fournies par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Les renseignements donnés sont complets et exacts et se fondent sur des systèmes ministériels d'information et de gestion qui sont sûrs.

Ce document s'appuie sur une structure de présentation de rapports approuvée par les ministres membres du Conseil du Trésor. Il sert de document de base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus par le Ministère au moyen des ressources et des pouvoirs qui lui ont été attribués.

Le sous-ministre
Agriculture et Agroalimentaire Canada,


Leonard J. Edwards

Date : le 25 août 2004



En juin 2002, le gouvernement fédéral annonçait un investissement quinquennal historique de 5,2 milliards de dollars dans le secteur canadien de l'agriculture. Toutes les provinces et deux territoires ont signé des accords de mise en oeuvre du CSA et travaillent actuellement à exécuter les programmes. Le présent rapport décrit la façon dont les investissements d'AAC contribueront, au cours des trois prochaines années, à l'obtention de trois résultats stratégiques :

1. la sécurité du système alimentaire
2. la santé de l'environnement
3. des innovations propices à la croissance

Les domaines d'intérêt particulier seront notamment les suivants :

- continuer à mettre en oeuvre le Cadre stratégique pour l'agriculture;
- répondre aux demandes des consommateurs relatives à la qualité et à la salubrité alimentaires par l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de salubrité des aliments et de santé des animaux;
- aider le secteur à soutenir la concurrence croissante des marchés extérieurs en réglant les différends par l'entremise de l'Organisation mondiale du commerce; en éliminant les subventions qui faussent les échanges commerciaux; en élargissant l'accès au marché; ainsi qu'en sauvegardant nos systèmes internes de gestion de l'offre et notre système de vente à guichet unique du blé et de l'orge;
- tenir compte davantage des préoccupations et des objectifs prioritaires du milieu rural lors de l'élaboration de programmes et de solutions.

En outre, AAC continuera d'aider le secteur à relever les défis posés par le développement durable au moyen d'un service national d'information sur les terres et les eaux. De plus, mon ministère aidera le secteur à gérer le changement technologique par la recherche et le développement, ainsi que la mise en oeuvre d'une vaste stratégie relative aux questions réglementaires et de marché.

Alors qu'AAC progresse dans la réalisation de ce programme ambitieux, nous devons continuer d'être à l'écoute de tous les Canadiens. Par conséquent, nous procéderons chaque année à un examen des programmes du CSA pour nous assurer de bien poursuivre dans la voie tracée.

Une partie intégrante de notre vision consistera à assurer un avenir prometteur au Canada rural, engagement que j'ai pris lorsque j'étais secrétaire d'État au Développement rural. Les assises du Canada, dans le passé comme à l'avenir, sont liées à la force et à la vitalité de ses collectivités rurales. La durabilité de ces collectivités profite à l'ensemble de la population canadienne.

Avec cette feuille de route en main, je me réjouis de collaborer avec la population canadienne pour faire de notre pays le chef de file en matière de salubrité et de qualité des aliments, d'innovation et de gérance de l'environnement.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et
ministre à la coordination des affaires rurales,



L'honorable Andy Mitchell

Message du ministre

Je suis heureux, en tant que nouveau ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada, de présenter au Parlement et à la population canadienne le *Rapport sur les plans et les priorités (2004-2005)* de mon ministère. On y décrit le plan d'action financier et stratégique qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) mettra en oeuvre au cours des trois prochaines années.

Le secteur de l'agriculture et les collectivités rurales partout au Canada sont des rouages importants du moteur économique du pays. Le secteur – avec ses composantes production, transformation, distribution et vente au détail – représente une valeur de 81 milliards de dollars pour l'économie canadienne. Il génère plus de 8 p. cent du produit intérieur brut (PIB) du Canada et fournit un emploi sur huit à l'échelle du pays. Le secteur demeure un facteur de croissance économique important d'un océan à l'autre et il contribue à la santé et au bien-être de tous les consommateurs en les approvisionnant en aliments sains et de première qualité, produits dans le respect de l'environnement.

La contribution du secteur de l'agriculture à l'économie canadienne repose sur la vigueur des ventes au pays et à l'étranger. Entre 1995 et 2002, les exportations de produits agroalimentaires et de produits de la mer ont augmenté de près de 10 milliards de dollars pour atteindre un niveau sans précédent de plus de 30 milliards de dollars.

Néanmoins, il y a des défis à relever. Jour après jour, le secteur est exposé à un éventail de risques propres à l'agriculture. Au cours de la dernière année, le secteur a dû faire face à de sérieuses difficultés, qui ont porté préjudice aux familles d'agriculteurs, en particulier dans l'industrie du bœuf et dans l'industrie avicole à la suite de la découverte, en mai 2003, d'une vache infectée par l'ESB et, en février 2004, de cas d'influenza aviaire. S'ajoutent à ces problèmes les nouvelles exigences et attentes des consommateurs, la mondialisation grandissante des marchés et les progrès technologiques rapides. Ces facteurs contribuent tous aux défis auxquels est confronté le secteur agroalimentaire aujourd'hui.

Dans le but d'aider le secteur à faire face à ces problèmes urgents, le gouvernement du Canada, les provinces, les territoires et l'industrie ont mis en oeuvre le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA), qui est la toute première politique agricole nationale au Canada. Le CSA vise à permettre au Canada de devenir un chef de file mondial en production d'aliments sains et innovateurs de première qualité, dans le respect de l'environnement.



Table des matières

PARTIE I	1
Message du ministre	1
Déclaration de la haute direction	3
PARTIE II	4
Vue d'ensemble de la planification	4
Introduction	4
Contexte de fonctionnement	5
Intervention stratégique	7
Notre cadre de gestion	13
PARTIE III	16
Plans stratégiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada	16
Sécurité du système alimentaire	16
Santé de l'environnement	23
Innovations propices à la croissance	27
Initiatives horizontales et principaux thèmes du gouvernement	34
Développement rural	34
Secrétariat aux coopératives	36
Stratégie de développement durable	38
Initiative d'amélioration des services	39
Information supplémentaire	40
Agence canadienne du pari mutuel	40
Conseil national des produits agricoles	42
Information financière	44
Dépenses prévues du Ministère	44
Tableaux financiers	46
Annexe I	58
Renseignements complémentaires	58
Le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	58
Pour nous joindre	59
Lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	61



2004
2005

Rapport sur les plans et les priorités

AAC



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-1

ISBN 0-660-62481-8



Agriculture et agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Atlantic Canada Opportunities Agency

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-81
ISBN 0-660-62518-0

Atlantic Canada Opportunities Agency



**2004-2005
Estimates**

Part III - Report on Plans and Priorities

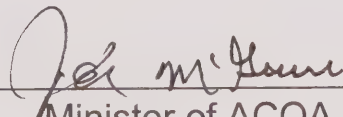

Minister of ACOA

Table of Contents

Section 1 – Minister’s Message	1
Management Representation Statement.....	3
Section II – Raison d’être	5
Section III – Planning Overview.....	7
Section IV – Plans and Priorities by Strategic Outcomes.....	15
Summary	15
Details	16
Strategic Outcome One – Enterprise Development	16
Strategic Outcome Two – Community Development.....	23
Strategic Outcome Three – Policy, Advocacy and Co-ordination.....	28
Corporate Administration Business Line.....	30
Business Development Program Repayable Portfolio.....	31
Horizontal Issues.....	32
Canada Business Service Centres	32
Government of Canada’s Rural Policy	33
Aboriginal Economic Development.....	34
Atlantic Canada Tourism Partnership	35
International Business Development Agreement.....	38
Team Canada Atlantic.....	40
Infrastructure Canada.....	41
Canadian Agriculture and Food International Program.....	42
Government Themes and Management Issues	43
Government On-Line	43
Sustainable Development.....	43
Federal Regional Councils	45
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Territorial Development Policy Committee	46

Modern Comptrollership.....	46
Section 41 of the <i>Official Languages Act</i>	47
Citizen-centred Service Delivery	48
ACOA's Review Services Division (RSD) and Performance Measurement	49
Section V – Organization.....	51
ANNEX.....	57
INDEX	59

Section 1 – Minister's Message

As the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) enters its seventeenth year of existence, the Agency is making a greater, more profound difference for the people of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia, and Newfoundland and Labrador. ACOA is a partner and an advocate, a co-ordinator, a policy maker, and a catalyst for economic growth.

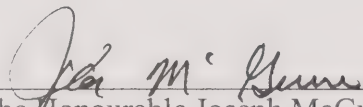
Thanks to ACOA's efforts, Atlantic Canadians today enjoy more employment opportunities and higher earning potential. The region's productivity is greater, and trade and foreign investment are on the rise. A higher level of entrepreneurial skill is clearly evident, and the survival rate for new business has substantially improved. Commercially promising research and development has increased, and small and medium-sized enterprises (SMEs) are finding easier access to capital for development and growth. Indeed, it is estimated that GDP was almost \$1 billion higher annually by 2002 than it would have been in the absence of ACOA's expenditures in direct support for business.

As a member of the Industry Portfolio, ACOA continues to advance the Government of Canada innovation agenda across the region, working with Atlantic Canadians to build a 21st century economy. An example is the Atlantic Investment Partnership (AIP), a \$700-million program designed to strengthen the capacity of Atlantic Canadians to innovate and compete on an international level. A recently completed independent formative evaluation of the Atlantic Innovation Fund (AIF), a key component of the AIP, concluded that the AIF is increasing research and development (R&D) capacity and activity, and is contributing to the development and commercialization of new products, services and processes. The AIF, although a relatively new model for encouraging R&D and commercialization of new technologies, holds great promise for accelerating the development of knowledge-based industry in Atlantic Canada.

Trade and investment have assumed growing prominence in ACOA's efforts, and their promotion will continue to be critical to the region's economic development. Community economic development remains high on the Agency's agenda, focussing on working with regional and local partners to build community capacity to create viable opportunities for economic development. An increase in tourism-related activity is another important objective, with the 2004 Tourism Atlantic Marketing Initiative forecasted to yield a 12:1 return on investment. Exposure of young Atlantic Canadians to entrepreneurial role models remains a high priority, and Agency activities will continue a strong focus on SMEs, which are significant contributors to new employment in Atlantic Canada.

Despite recent progress, the region still trails the rest of Canada in terms of income, and unemployment remains unacceptably high. Today's marketplace demands ideas and skills and Atlantic Canadians have the talent and ability to compete with the world and win.

As Minister, I am committed to ACOA's continuing efforts to help all parts of Atlantic Canada - rural and urban, English-speaking and French-speaking - to share in the nation's prosperity. Given Atlantic Canada's tradition of pride and perseverance, I am confident that, with ACOA's dynamic economic leadership, the programs detailed in these pages will result in a continuation of the remarkable progress we have witnessed since the Agency's creation.



The Honourable Joseph McGuire
Minister
Atlantic Canada Opportunities Agency

Management Representation Statement

Report on Plans and Priorities 2004-2005


I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Atlantic Canada Opportunities Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the Agency's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying Agency information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: _____


Monique Collette, President
Atlantic Canada Opportunities Agency

APR 14 2004

Date: _____

Section II – Raison d'être

Raison d'être

The Atlantic Canada Opportunities Agency's raison d'être is defined by its name. It is a Government of Canada agency designed to help create economic opportunities for people who live in Atlantic Canada. ACOA has been, is now and will continue to be, a significant contributor to Atlantic Canada's long-term economic prosperity.

The mission of ACOA is to improve the economy of Atlantic Canadian communities through the successful development of business and employment opportunities.

ACOA provides opportunities for Atlantic Canadians to:

- become entrepreneurs;
- be more innovative by developing new products, services and technologies that are currently unavailable in the market;
- compete in the knowledge-based economy;
- begin exporting or selling more products and services to more markets;
- grow their tourism business;
- build self-sustaining communities; and
- be productive through business expansion and technology adoption.

ACOA's programs emphasize technology, innovation, and skills and learning, thus enabling the region to move beyond its reliance on traditional, yet still important, resource-based industries.

ACOA is a partner and an advocate, a co-ordinator and a policy-maker, and a catalyst for economic growth. ACOA is a champion for Atlantic Canada.

Benefits for Atlantic Canadians:

- *more innovative businesses*
- *more R&D capacity in post-secondary research centres*
- *more competitive businesses through use of technology and innovation*
- *more entrepreneurs with better business skills*
- *more businesses surviving*
- *more tourists spending more dollars*
- *better access to capital*
- *more and higher-paying jobs*
- *increased trade and foreign investment in the region*
- *promotion of their interests in national debates, policy and program development*
- *stronger community capacity for creating viable opportunities*

Section III – Planning Overview

The ACOA Mandate

The Agency's mandate is derived from Part I of the *Government Organization Act, Atlantic Canada 1987, R.S., c G-5-7*, otherwise known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act*.

Its purpose is to "increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region."

Our mandate is to help increase employment opportunities and earned income for Atlantic Canadians.

An agency headquartered in Moncton, New Brunswick, ACOA has regional offices in each provincial capital, field offices in cities and towns across the four Atlantic provinces and an office in Ottawa.

ACOA works closely with several federal departments and agencies. Since 1996, the Agency has been a member of the Industry Portfolio. The Portfolio's plans and priorities reflect the federal government's goal of building a knowledge-based economy in all regions of Canada and to advance the government's agenda for economic opportunities and innovation in Canada.

The Portfolio approach: a commitment to effective co-operation and partnerships, a concept that is central to how ACOA addresses the needs and opportunities of Atlantic Canadian SMEs.

The ACOA legislation directs that the Agency give particular emphasis to the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) through policy, program and project development and implementation, and by advocating the interests in Atlantic Canada in national economic policy and programs, project development and implementation. ACOA seeks to ensure that business development tools and resources are available to serve the needs of the region's existing and emerging entrepreneurs. Each year, ACOA receives an average of 2,500 applications covering a broad range of activities, from the start-up of new businesses to research and development of new technologies. Projects are largely assisted through unsecured, interest-free loans to commercial and non-repayable contributions to not-for-profit enterprises.

As part of its mandated role in policy research and advocacy, the Agency has been actively involved in the discussion and debate concerning the economic future of the region.

Strategic Directions

The Agency has three strategic outcomes that reflect its mandate to help increase employment opportunities and earned income for Atlantic Canadians.

1. Enterprise Development – improving the growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and job creation.
2. Community Development – increasing economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development.
3. Policy, Advocacy and Co-ordination – developing policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.

ACOA's overall approach to achieving these three broad strategic outcomes is primarily through the following program activities and sub-activities.

1. *Enterprise Development*

a) **Access to Capital and Information**

i) Innovation

Innovation will continue to be at the forefront of the Agency's economic agenda. There has been significant momentum created through the Atlantic Innovation Fund (AIF) and investments by the National Research Council (NRC), through the Atlantic Partnership Program, that are leading to increased research and development activity in Atlantic Canada including partnerships and alliances among private sector firms, universities and research institutions. The AIF has played an important role in drawing forth innovative proposals from across the region, which have helped to identify a number of emerging sectors.

To continue this momentum, ACOA will use existing programs such as the Business Development Program and the Atlantic Investment Partnership to develop the emerging sectors. Emerging sector development will be strengthened by ensuring that future investment, human resource development and retention planning and commercialization strategies are linked to these sectors.

ii) Entrepreneurship and Business Skills Development

ACOA will continue to focus on helping entrepreneurs to start and grow their businesses, and will emphasize life-long learning as part of Atlantic Canada's business culture. Promoting and developing advanced management skills to improve SME competitiveness, in particular those skills relevant to the knowledge-based economy such as innovation and technology adoption, will remain a priority. The Agency will also place emphasis on business management skills for young Atlantic Canadians and women entrepreneurs, as well as entrepreneurship education and Aboriginal entrepreneurship development.

iii) Trade and Investment

Trade and investment are key parts of ACOA's work. Promoting them will continue to be critical to economic development. The efforts, whether to boost export trade or to encourage new investment from outside, will hinge on the region's relationships with the United States, but will also involve broadening horizons to take in other parts of the world. This will be accomplished by leading Team Canada Atlantic missions to various markets, by participating in Team Canada missions, and by enhancing Atlantic SMEs' skills in export marketing.

iv) Tourism

Tourism in Atlantic Canada will continue to offer opportunities for economic growth. This growth will be based on the region's natural environment, cultural diversity, human history and well-developed visitor infrastructure, including travel for business and conventions. As with trade and investment, further growth in tourism will rely significantly on the United States, but the government/private sector Atlantic Canada Tourism Partnership will continue to push marketing and promotion in diverse international markets. Benefits of increased tourism will be felt in many sectors, including accommodation, transportation, retail, food service, arts and culture, and recreation.

v) Other Support to SMEs

Investing through repayable loans to business via the Business Development Program (BDP) will be supplemented by providing access to capital in different ways, such as promoting venture capital funds and locally based lending delivered by the Community Business Development Corporations (CBDCs). As commercial financial services continue to be withdrawn from many smaller and more remote communities, the gap will have to be addressed. Access to capital also needs to have regard for the widely different kinds of business it seeks to accommodate, from new technology start-ups to established companies in traditional sectors.

ACOA will examine its programming to determine how it will address the needs of social enterprises in support of the entrepreneurial social movement presented in the February 2004 Speech from the Throne.

2. *Community Development*

a) *Community Economic Development*

Community Economic Development represents a particularly interesting mix of challenges. ACOA programming traditionally has leaned more toward rural communities and small towns that are home to many Atlantic Canadians and where development needs were more urgent. Recently, cities have come to the

forefront of policy debate in Canada as they exercise an influence on economic growth. They are usually the centres of growth for the new economy and are the destination for many immigrants. They also serve as centres of learning, health care, R&D, culture and entertainment, and provide many of the business and personal services that Atlantic Canadians have come to take for granted. Hence, ACOA must be careful to recognize the importance of cities in economic development. Notwithstanding the importance of cities, ACOA will focus on rural and small town economies since approximately 46% of the population in Atlantic Canada live in rural communities and the economic strength of these communities is an essential part of the economic health of the region.

Economic development overlaps with social development in communities. ACOA's mandate is economic development, but often this cannot be segregated from issues that have a social aspect. ACOA will support the Government of Canada's social agenda where economic opportunity can be demonstrated. This will take on an extra emphasis as the Agency works toward addressing the social economy objectives and attracting more immigrants to Atlantic communities to counter some of the effects of the region's declining and aging population.

3. *Policy, Advocacy and Co-ordination*

ACOA undertakes policy research and analysis of economic environment, of regional circumstances, and of new trends and best practices to provide input to the decision-making process, to advise on new directions and to tailor action to the opportunities and challenges in Atlantic Canada. In cooperation with other regional agencies, ACOA is exploring a renewed mechanism dedicated to the coordinated delivery of federal programs and initiatives that relate to regional development while also providing policy input into the national agenda.

Advocacy promotes Atlantic Canada's interests in national debates and in policy and program development. The objective of the co-ordination priority is to encourage a more horizontal approach working in co-operation with other federal departments to implement the federal regional development agenda. Co-ordination with provincial governments and stakeholders is also important to develop the best and most efficient means of fostering development in the region. A pan-Atlantic approach is promoted where there are commonalities of interests (e.g. trade initiatives and encouraging immigration to the region).

ACOA Advisory Board

At the strategic level, ACOA Advisory Board members, who are successful entrepreneurs, business professionals and community leaders, provide direction and support through expert advice to the President and Minister of ACOA on a broad spectrum of Agency strategy and policy matters.

Significant Programs

Atlantic Investment Partnership

In 2001, the Government of Canada approved the \$700-million Atlantic Investment Partnership. This five-year initiative features a mix of strategic investments and programs designed to strengthen the capacity of Atlantic Canadians to innovate and compete in the global, knowledge-based economy. The AIP places priority on developing innovation and technology, increasing trade and investment, enhancing entrepreneurship and business skills development, and promoting rural and community economic development. The AIP is a pan-Atlantic initiative and encourages partnerships between key stakeholders, including different levels of government, communities, businesses, universities, colleges and research institutes. Although ACOA is delivering most of the elements of the AIP, the National Research Council (NRC) also plays a role in the Partnership for Innovation element. The NRC is investing \$110 million over five years to expand and strengthen its network of research centres in Atlantic Canada. While the NRC centres have national mandates, they focus on specific areas of technology that represent economic development investment opportunities in the Atlantic region.

Components of the Atlantic Investment Partnership:

- *Partnership for Innovation: The Atlantic Innovation Fund*
- *Atlantic Trade and Investment Partnership*
- *Entrepreneurship and Business Skills Development Partnership*
- *Strategic Community Investment Fund*

Critical Issues, Trends and Recent Developments

The Atlantic Canadian economy expanded and diversified during the 1998 to 2002 period, with annual real economic growth matching the pace of the national economy, in the high end of the 3% to 4% range. Private sector forecasts anticipate moderate growth for Atlantic Canada's 2004 real Gross Domestic Product (GDP) within the 2% to 3% range.

The oil and gas industry in Atlantic Canada, although still relatively young, is delivering significant benefits to the region, with expenditures of over \$16 billion in actual and expected spending (1991-2006) in engineering/procurement/construction, and operating activities. Many Atlantic Canada businesses participate in and have benefited from this investment. Over 12,000 jobs have accrued in the region from oil and gas activities. Expanding on these benefits represents an opportunity for the region.

A key to increasing regional benefits from the oil and gas industry is to attract additional capital investment from existing players and new entrants. New capital investment is driven by a number of factors including the quantity of the hydrocarbon resources and the

relative cost structure of the Atlantic industry. For this reason, the region is identifying opportunities to streamline and improve the effectiveness of the regulatory environment. Efforts are also aimed at identifying opportunities to grow a competitive local supply and service industry.

Unemployment rates in the region have been falling and employment growth over the 1998-2002 period equalled the Canadian rate. However, unemployment in the region is disproportionately a rural issue. Among rural areas, unemployment poses significant challenges in Cape Breton, northeastern New Brunswick and parts of Newfoundland and Labrador. Compared with Canada as a whole, the region's population is heavily rural. Consequently, support for community economic development in all parts of the region is necessary to address opportunities of a local nature. However, economic development in rural areas is being hampered by the reduced services from the commercial banking sector, necessitating measures to ensure access to capital by government and community-developed organizations.

In 2001, the region's population fell for the first time since 1851. The 2001 census indicated that Atlantic Canada's population dropped 2.1% from 1996. The decline is largely due to out-migration, especially of young, better-educated people leaving the region in search of jobs. Another contributing factor to weak population performance is that the region does not attract many immigrants. During the 1990s, only 1% of all immigrants coming into Canada settled in Atlantic Canada. Coupled with the region's weak population performance, the lack of immigrants is a significant challenge.

Atlantic businesses are becoming more innovative, adopting and adapting new technologies and processes. Manufacturers, in particular, have demonstrated an innovative flair, as have certain services such as finance and insurance¹. Challenges remain, however. Some companies are weak at integrating new technologies, a small number of patents are issued, inadequate resources are allocated to R&D, and workers do not always receive enough training for the new technologies. Innovation in SMEs can also be costly, and can be held back by lack of capital and R&D funds. Entrepreneurs point to a shortage of certain critical skills as a drawback. Some have overcome this by collaborating more with centres of knowledge, especially universities.

Productivity levels are a function of the industrial structure of the region. Atlantic Canada's economy has a relatively small and narrow manufacturing base, accounting for only 10% of the economy, compared with 17% for the nation. There are a few large producers, but the majority of firms are small.

Natural resource-based industries account for a greater portion of the Atlantic economy, and certain primary resource activities are seasonal, which means capital is often idle for parts of the year, thereby reducing productivity levels. The region's productivity can be enhanced by addressing research and development spending, innovation, technology

¹ See *Innovation in Atlantic Canada*, Yves Bourgeois and Samuel LeBlanc, Canadian Institute for Research on Regional Development <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/iiac.pdf>

adoption, educational attainment and worker training. Improving performance in these areas will also increase Atlantic Canada's competitiveness.

The process for improving the performance of Atlantic Canada's economy involves strengthening the networks and linkages between numerous regional stakeholders. It is through such relationships that local knowledge is diffused and can link to local strengths and competitive advantages. Achieving this will improve the region's learning and innovation capabilities as well as its long-term ability to adopt, adapt, develop, and commercialize valuable ideas.

**Selected Highlights from
Atlantic Report, Fall 2003
Atlantic Provinces Economic Council
<http://www.apec-econ.ca/Fall03highlights.pdf>**

The region's growth prospects for 2004 will be held back by the high Canadian dollar and the fiscal challenges faced by all four provinces. Provinces must repay overpayments on fiscal transfers of \$234 million over the next five years.

■ In **Nova Scotia**, stronger export demand from the U.S. should help push up growth from about 2.3% in 2003 to about 2.8% next year. A 10% tax cut will boost consumer spending, while offshore exploration and investment on the Sable project and other infrastructure spending will support major project activity.

■ **New Brunswick** should see a recovery from GDP growth of about 2% in 2003 to about 2.7% in 2004 led by stronger consumer spending. Firmer commodity prices and rising demand from the U.S. should help resource and export industries, but the high Canadian dollar will dampen growth.

■ **Prince Edward Island** is likely to turn in growth of just under 2% in 2003, with a modest pick up to about 2.7% in 2004. Higher non-residential investment should help offset a modest decline in housing construction. Export demand should firm up, but a high Canadian dollar will limit net tourism expenditures on the Island.

■ **Newfoundland and Labrador** will lose its top growth spot in Canada next year following GDP growth of over 15% in 2002 and over 4% in 2003. Without a further boost from higher oil production in 2004, economic growth is likely to slip to 2.5%. The province will benefit from increased investment expenditures on the Voisey's Bay Project, while income growth should sustain consumer spending.

Section IV – Plans and Priorities by Strategic Outcomes

Summary

Strategic Outcome One: Enterprise Development Improved growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and employment opportunities		2004-2005 Resources (\$ millions)
Program Activity: Access to Capital and Information Sub-Activity Priority Outcomes:		
a) Innovation: Development and commercialization of new technologies, increased innovation capacity and growth of strategic sectors		124.8
b) Entrepreneurship and Business Skills Development: Develop the motivation and business skills required to start and successfully grow businesses		35.4
c) Trade: Increased export performance of the Atlantic region		30.2
d) Investment: Increased Foreign Direct Investment in Atlantic Canada		8.5
e) Tourism: Increased sales, revenue, profitability, investment and wages		32.6
f) Other Support to SMEs: Employment, new business start-ups and expansion projects		<u>46.1</u>
		277.6
Strategic Outcome Two: Community Development Economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development		
Program Activity: Community Economic Development Sub-Activity Priority Outcomes:		122.4
a) Self-sustaining, economically viable communities		
b) Expanded access to government business services		
Program Activity: Special Response Measures Sub-Activity Priority Outcomes:		47.5
a) Communities' self-development and alternate employment in areas affected by the closure of resource-based industries or wind-down of large projects		
Program Activity: Infrastructure Programming Sub-Activity Priority Outcomes:		<u>48.9</u>
a) Enhanced municipal infrastructure in urban and rural communities		
		218.8
Strategic Outcome Three: Policy, Advocacy and Co-ordination Policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.		
Program Activity: Policy, Advocacy and Co-ordination Priority Outcomes:		17.7
a) Policy and program activities that seek to support and promote improved competitiveness in the Atlantic economy, co-ordinating with departments as appropriate, and advocating Atlantic Canada's interests in national decisions		
Type of Priority: All priorities are ongoing 2004-2005 Total Associated Resources (includes Corporate Administration)		\$514.1

Details

Strategic Outcome One – Enterprise Development:

Improved growth and competitiveness of Atlantic small and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and employment opportunities.

Regions are the building blocks of the national economy. Competitive, dynamic regions are needed if Canada is to achieve its economic and social objectives. Improving competitiveness is an important, perhaps the most important, objective for regional economic policy². Competitiveness drives economic growth. Higher living standards and expanded employment opportunities result from a growing and competitive economy.

Competitiveness reflects the degree to which Atlantic Canada can, under fair market conditions, produce goods and services that meet the test of international markets (trade) while simultaneously expanding the real incomes and employment opportunities (such as, tourism) of its citizens. Competitiveness is based on productivity performance and the economy's ability to shift output to high productivity activities that in turn can generate high levels of real wages. The transition within Atlantic Canada to a knowledge-based economy is part of this process. Innovation is a key element in the transition having links to knowledge, education and skills.

ACOA's focus on small and medium-sized enterprises is based on the connection between competitiveness and firm level productivity: that is, competitive firms generate growth and wealth by selling more or increasing the value added of what they sell. Individual firms derive comparative advantage from a range of factors that include the internal organization, entrepreneurial ability, processes of innovation, product development and marketing. Similarly, to enhance the competitiveness of the region and its business enterprises, ACOA pursues a broad range of strategies that involve: innovation; entrepreneurship and business skills development; trade and investment promotion; tourism; and access to capital. It is in these strategic areas that ACOA anticipates outcomes.

² REGIONAL COMPETITIVENESS POLICIES, Interim Synthesis Report, 5th Session of the Working Party on Territorial Policy in Urban Areas, 22 October 2003, Sevilla, Spain.

Access to Capital and Information:

Priority Outcome for Innovation

Development and commercialization of new technologies, increased innovation capacity and growth of strategic sectors/clusters.

<i>Resources:</i> (millions)	<u>2004-2005</u> \$124.8	<u>2005-2006</u> \$134.6	<u>2006-2007</u> \$90.5
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Increase activity in, and build capacity for, innovation and R&D leading to new technologies, products, processes or services that contribute to economic growth in Atlantic Canada.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • First-time partnerships for technology development and commercialization - 30 per year. • Strengthened strategic sectors/clusters (e.g. aquaculture, ocean industries, biotechnology, information technology) – four sectors/clusters per year. • Strengthened innovation system linkages through support to strategic technology networks – two per year. • Strengthened technology development that allows resource sectors to increase their competitiveness – two sectors. 			
Plans: Improve SME access to risk-oriented financing for innovation projects, thus increasing the capacity for commercialization of R&D outputs.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • New innovation projects – 45 per year. • Start-ups of technology-based SMEs – six per year. 			
Plans: Improve the awareness and implementation of commercialization and technology development processes at the SME, academic and institutional levels by developing innovation partnerships and by hosting awareness sessions and commercialization sessions targeting SMEs, government and university research institute participants.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • Fifteen innovation awareness sessions targeting 180 participants. • Seven advanced innovation sessions. 			
Monitoring: Targeted results are established for clients and assessed through client monitoring.			

More information on innovation and technology may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/business/index.shtml>.

Priority Outcome for Entrepreneurship and Business Skills Development

Increased opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start and successfully grow their own businesses.

<i>Resources: (millions)</i>	<u>2004-2005</u> \$35.4	<u>2005-2006</u> \$37.6	<u>2006-2007</u> \$25.5
Plans, Priorities and Expected Results			
<i>Plans:</i> Increase awareness of entrepreneurship as a career option, particularly among young Atlantic Canadians.			
<i>Results/Targets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Encourage entrepreneurship by exposing a minimum of 50% of 15-29 year olds in Atlantic Canada to entrepreneurial role models through use of media, such as television and the Internet. • Deliver leadership and entrepreneurship skills workshops to approximately 700 youth. • Expose more than 200 university students to activities that will help them gain skills in entrepreneurship and other aspects of business management. • Expose approximately 700 junior and senior high school students to a multimedia presentation that promotes entrepreneurial opportunities. • Increase awareness of, and participation in, entrepreneurial opportunities and activities of Aboriginal youth. 			
<i>Plans:</i> Promote life-long learning by supporting opportunities for Atlantic Canadians to learn about entrepreneurship, access business support services, network and share best practices, and improve their business management skills to help them successfully start and grow their businesses.			
<i>Results/Targets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Contribute to business survival and growth rates by providing opportunities for at least 1,400 Atlantic Canadians per year to participate in business management skills development workshops, seminars and other similar activities. • Support youth entrepreneurship by assisting 400-500 young people to create small businesses as a means of obtaining summer employment. 			
<i>Plans:</i> Provide enhanced opportunities for Atlantic Canadian entrepreneurs to continue to improve and apply their business management skills, and become more competitive and growth-oriented. This will be achieved mainly through three initiatives: the Innovation Skills Development Initiative (ISDI), the Women in Business Initiative (WBI), and the Young Entrepreneur Development Initiative (YEDI). Activities include business counselling and advisory services, as well as training and professional development opportunities and support.			
<i>Results/Targets:</i> <ul style="list-style-type: none"> • ISDI: Assist approximately 200 firms over the three-year period 2003-2004 to 2005-2006 to train existing staff and recruit experts, experienced managers and skilled graduates. • WBI: Assist approximately 1,000 women business owners over the three-year period 2003-2004 to 2005-2006 to strengthen their management capabilities and business development skills. • YEDI: Involve approximately 3,000 young people over the three-year period of 2003-2004 to 2005-2006 in activities and programs designed to develop the attitudes and business skills needed to successfully launch and grow a business. It is anticipated that increased exposure to experiential learning opportunities will lead young entrepreneurs to apply these new skills and knowledge to their own ventures. 			

Monitoring: As has been ACOA's practice, progress indicators such as business entry and exit rates, and levels of intent to start a business will continue to be tracked. As such indicators are affected by factors beyond ACOA's direct control, ACOA also will carefully track the results of specific projects. This will include monitoring outputs such as the number of people exposed to promotion and awareness campaigns, the number of people participating in business skills development workshops, and participation levels of young Atlantic Canadians in venturing programs.

More information on entrepreneurship and business skills development may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/business/entrepreneurship.shtml>.

Priority Outcome for Trade

More SMEs exporting, more export-ready SMEs, existing exporters selling more and to diversified markets.

Resources: (millions)	<u>2004-2005</u> \$30.2	<u>2005-2006</u> \$27.1	<u>2006-2007</u> \$24.7
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Provide regional trade information and support awareness of exporting as a growth option to Atlantic Canadian firms through trade awareness sessions, one-on-one counselling, conferences, seminars, and trade mentoring/coaching programs.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> Assist 400 potential exporters in committing to exporting and meeting basic export readiness/skills. Assist 60 SMEs in becoming new (first-time) exporters. Conduct 20 trade mentoring/coaching consultations. 			
Plans: Develop a larger Atlantic Canadian pool of skilled and experienced trade specialists. Facilitate the employment of more qualified trade graduates of Atlantic universities/colleges. This will be achieved through initiatives such as the Export Partnering Program and the Export Internship for Trade Graduates.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> Enable 20 trade graduates to gain practical work experience through internships with firms that are new and/or existing exporters. Enable 20 students to gain first-hand international trade experience through participation in the development of research and export marketing plans for firms that are new and/or existing exporters. 			
Plans: Promote export development partnerships, consensus and "clusters of capability" in sectors/sub-sectors through the development of selected sector export strategies.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> Engage industry associations in the development and/or implementation of eight sector export strategies. 			
Plans: Initiate and expand export activity in selected international markets through the organization of missions, complemented by dissemination of trade research and sector/market information through seminars and conferences.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> Provide 150 existing exporters with necessary information and skills to expand their export activities. Assist 60 existing exporters in successfully securing new export markets. 			

Monitoring: Monitoring will include such measures as the number of firms participating in trade awareness sessions and trade mentoring/coaching programs. The tracking of the number of first-time and existing exporters attaining new markets through ACOA-supported projects will be monitored through mechanisms such as the annual International Business Development Agreement (IBDA) survey, the post-Team Canada Atlantic mission survey and the Business Development Programs's first-time exporter's survey.

More information on trade may be found on ACOA's Web site at:
<http://www.acoa-apec.gc.ca/e/business/index.shtml>.

Priority Outcome for Investment

Increased Foreign Direct Investment (FDI) in Atlantic Canada.

Resources: (millions)	<u>2004-2005</u> \$8.5	<u>2005-2006</u> \$7.7	<u>2006-2007</u> \$6.6
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Foreign direct investment intelligence, generation of investment leads, and greater regional investment attraction capacity by strengthening investment partnerships and marketing initiatives.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> • Continuation of pan-Atlantic investment research and enhancement of a competitive intelligence process. • Advocacy and liaison with Investment Partnerships Canada and the departments of Foreign Affairs and International Trade. • Greater co-operation between Industry Canada, the Provinces and ACOA in investment promotion and research through the Pan-Atlantic Investment Co-ordination Committee. • Participation in various conferences and missions (e.g. CoreNet, Team Canada Atlantic, World Investment Summits). 			
Plans: Develop and provide relevant information about the region as an attractive investment site and profile the region as part of investment missions.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> • Engage in joint pan-Atlantic investment activities such as familiarization tours for site selectors/business editors and investment conferences/missions. • Maintain an ACOA investment Web site to provide information for site selectors/corporate investors. • Provide timely intelligence and investment products to industry associations, federal and provincial partners and other FDI stakeholders. • Develop a sector-specific media campaign on the region's cost advantages - advertisements to be placed in targeted U.S. and European business and sector magazines. • Participate in the yearly KPMG Competitive Alternatives Study to include Atlantic Canada cities to demonstrate the cost advantage of doing business in Atlantic Canada as compared to other international locations. • Production of information/awareness materials (e.g. Atlantic Advantage Profile, sector specific e-business CD cards) for distribution to partners and contacts. 			
Monitoring: Progress indicators such as new investment contacts and leads generated by missions, familiarization tours and conferences will be tracked. In addition, the number of contacts reached through mass mail-outs will be noted.			

More information on investment may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/business/index.shtml>.

Priority Outcome for Tourism

Increased sales, revenue, profitability, investment and wages in the tourism sector resulting from higher quality, in-demand products that operate over longer seasons.

Resources: (millions)	<u>2004-2005</u> \$32.6	<u>2005-2006</u> \$31.0	<u>2006-2007</u> \$29.9
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Increase investment in, and development of, strategic tourism products, services, experiences and geographic areas by: administering the Bouctouche sustainable tourism communities model and mentoring program to candidate tourism communities; co-ordinating best practice missions that empower tourism operators with the knowledge required to develop in-demand, quality tourism products, services and experiences; and working strategically with sub-sector tourism product groupings.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • Deliver the Bouctouche model to five new tourism communities; provide post workshop mentoring to seven tourism communities; and provide on-line training to 10 community leaders. • Deliver 10 new themed “best practices” missions to be attended by 120 industry and Destination Marketing Organization representatives from Atlantic Canada. • Develop strategic public and private sector partnerships to generate five new streams of high quality, niche tourism products and experiences. 			
Plans: Conversion from traditional, resource-based, consumptive tourism practices to business and communities demonstrating non-consumptive and sustainable tourism practices by: working with federal/provincial partners to develop priority projects; communicating the need to focus on the quality and sustainability of the product; and providing infrastructure assistance to strategic tourism businesses.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • Form strategic partnerships to bring a co-ordinated, federal approach to tourism development in Atlantic Canada. • Host four Tourism Working Group meetings to exchange information and to bring a co-ordinated regional approach to product development, tourism policy and program co-ordination. 			
Plan: Increase tourism-related activity in Atlantic Canada by: forming strategic partnership to bring a co-ordinated, regional approach to marketing the Atlantic region in export markets; developing and marketing new, non-peak season tourism products; and providing leadership in the areas of brand development and brand marketing.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • Atlantic Canada Tourism Partnership project that generates a 10:1 return-on-investment in U.S. markets and a 5:1 return-on-investment in Japan, Germany and the United Kingdom. • 2004 Tourism Atlantic Marketing Initiative (a tourism industry recovery project) that generates a 12:1 return-on-investment in targeted domestic markets. • Participate in Ministerial Task Forces and Working Groups toward the development of a new National Tourism Strategy. • Assist five industry sub-sectors to develop and promote themed, interactive, in-demand, market-ready, peak and non-peak season tourism products and experiences. 			
Plans: More effective use of federal, provincial and private sector financial resources by: informing tourism businesses and lenders about highest productivity tourism products, strategic investment areas and emerging opportunities in tourism; and by forming strategic planning partnerships with federal and provincial governments, industry groups, industry associations, etc.			

Results/Targets:

- Host five workshops/information sessions attended by private and public sector lenders.
- Revise communication strategy directed at disseminating market intelligence to private and public sector partners.
- Maintain strategic partnerships with 15 industry groups, associations, etc.

Monitoring: Results are monitored using: internal benefits monitoring; conversion studies; satisfaction surveys; post-project surveys; post-project evaluations; and crisis research.

Priority Outcome for Other Support to SMEs

Employment, new business start-ups and expansion projects as a result of access to capital and information for Atlantic SMEs.

Resources: (millions)	2004-2005 \$46.1	2005-2006 \$39.0	2006-2007 \$38.0
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Assist SMEs in Atlantic Canada to establish, expand or modernize by providing capital assistance.			
Results/Targets:			
<ul style="list-style-type: none"> • Through the Business Development Program (BDP), invest in approximately 400 Atlantic SMEs annually. 			
Plans: Maintain ACOA's Consulting Advisory Services (CAS) and place more emphasis on counselling/mentoring and skills development/productivity improvements.			
Results/Targets:			
Enhance financial partners' awareness of ACOA's role in the area of access to capital and information.			
Monitoring: The Agency will continue to monitor client projects for repayment purposes and expected results. An evaluation of the BDP was finalized in April 2003. A major finding of the evaluation found that the BDP has contributed significantly to the establishment, growth and survival of firms in the Atlantic region. Opportunities remain in terms of encouraging the establishment of new businesses, investment in soft cost areas crucial to enhancing innovation and export activity and the availability of conventional financing. As a result of these findings, ACOA formed an Access to Capital Review Committee and developed a series of recommendations that will be reviewed by senior management. A number of these recommendations will be implemented in the next fiscal year.			

More on ACOA Business Information may be found on ACOA's Web site at:

<http://www.acoa-apeca.gc.ca/c/business/index.shtml>.

Strategic Outcome Two – Community Development:

Economic opportunities for Atlantic Canada through community economic development.

Community economic development is a key component of the federal regional development strategy. Within this strategic priority, ACOA's focus is to work with regional and local partners, such as the Community Business Development Corporations and the Regional Economic Development Organizations, to build community capacity to create viable opportunities for economic development. Local involvement is a cornerstone of ACOA's community-based economic development strategy. Through its partnerships, ACOA has fostered a co-operative environment in the areas of community enterprise and business development.

While the overall economy of the Atlantic region has fared quite well over the past five years, unemployment and rural depopulation remain significant challenges for Atlantic Canada. ACOA's involvement in community economic development takes place within a framework of priorities and activities that are adapted to local needs and opportunities. Community economic development represents a particularly interesting mix of challenges. While ACOA programming has had a strong focus on rural communities and small towns where development needs are numerous, it also has to recognize the importance of cities in economic development.

Community Economic Development

<i>Resources: (millions)</i>	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>	<u>2006-2007</u>
	\$122.4	\$82.8	\$44.2

Priority Outcome for self-sustaining, economically viable communities; supported through the development and implementation of strategic and operational plans.

Plans, Priorities and Expected Results
<p>Plans: Strengthen community planning and development through increased use of strategic community planning tools.</p>
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achieve a stronger community planning process and economic base by using tools such as the Strategic Community Investment Fund (SCIF), Community Business Development Corporations (41 corporations), Regional Economic Development Organizations (52 organizations) and other federal and provincial partners. • Through the SCIF, continue to help communities plan and implement self-sustaining, viable opportunities for economic development. • In Prince Edward Island, develop three- to five-year strategic plans for the regions served by regional economic development organizations that do not have current plans. • Strengthen the network of community planning and co-ordination organizations through initiatives in training, and strengthen results analysis by working with the recently established Association of Regional Development Authorities in Nova Scotia and the Regional Economic Development Association in Newfoundland and Labrador. • Support the development of communities of interest including Black, Acadian and Aboriginal initiatives in Nova Scotia. • Strengthen the Regional Economic Development Boards in Newfoundland and Labrador by re-examining the funding mechanisms and governmental partnership structures. • Provide resources, strategic information and technical support to community economic development partners for planning purposes at the community level including Regional Economic Development Boards in Newfoundland and Labrador. • Extend 350 loans per year to young entrepreneurs through continued support from the Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs. • In New Brunswick and Newfoundland and Labrador, develop regional work plans reflecting ACOA and community practices supporting inclusive and systematic planning process (target of 15 work plans for New Brunswick).
<p>Monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A formative evaluation of the SCIF will be conducted to measure the program's results to date. • Measuring the program take-up will be monitored by delivery agents. • A stronger community planning process and economic base will be measured through regional strategic plans, funds levered and the strengthening of partnerships for Atlantic Canada communities.

More information on ACOA's Strategic Community Investment Fund may be found on ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/SCIF.shtml>.

Priority Outcome for expanded access to government business services; in the areas of financing, counselling and information.

Plans, Priorities and Expected Results
<p>Plans: Expand outreach to potential business clients through the availability of timely and useful information and the provision of assistance to prepare business and project plans.</p>
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop new information products/tools and strengthen information networks/partnerships to facilitate broader access to government business information and services for Canada Business Service Centres (CBSCs) through such activities as the integration of electronic on-site libraries, increased use of electronic tools, and by improving the relationship and the capacity of partner sites to answer business questions at home. • Increase awareness of services and tools available at the CBSCs by facilitating access to information to community and business clients, by enhancing the relationship with the network of partners, and by increasing delivery of information on CBSC services and partners to the business community. • In Nova Scotia and in Newfoundland and Labrador, strengthen the network of field offices through better integration with community partners, increased support services, and focus on working with key community clients to implement strategic initiatives in each part of the province. • With community economic development partners, provide 12-month assignment opportunities to approximately 14 young people in New Brunswick in the field of community economic development. • In New Brunswick in 2004-2005, district offices will have worked with 1,000 clients, requiring 5,500 client interventions for the development of projects. Development work will result in a total of 400 applications. • Strengthen the Aboriginal Business Service Network (ABSN) in Atlantic Canada through continued collaboration with the Atlantic ABSN Working Committee, development of Aboriginal-specific information products, and continuation of training and relationship building efforts. • Enhance economic development capacity for New Brunswick Aboriginal communities, economic development officers and Aboriginal youth interns and participate in the development of Aboriginal projects aimed at stimulating economic development in Aboriginal communities.
<p>Plans: Increase the number of loans and dollar amounts of investment in small business to create and maintain jobs and improve the local economy in rural areas.</p>

<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increase the number of counselling sessions, referrals and client contacts provided by CBDCs. • Help create 1,300 new jobs and maintain approximately 2,500 jobs in rural areas by issuing approximately 1,300 new loans per year by the Community Business Development Corporations (CBDCs). • Improved access to financing for at least 400 women entrepreneurs over the three-year period 2003-2004 to 2005-2006 through the Access to Financing component of the Women in Business Initiative delivered by the CBDCs.
<p>Monitoring: CBDCs will continue to provide quarterly and annual reports on their outputs and achievements. New annual work plans will include strategies and activities to respond to the May 2003 Evaluation of the Community Futures Program, as delivered through the Atlantic CBDCs. A copy of the evaluation may be found on ACOA's Web site at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/audit.shtml.</p>

Special Response Measures

Priority Outcome for community self-development and alternate employment in areas affected by the closure of resource based industries or wind-down of large projects.

<i>Resources: (millions)</i>	<u>2004-2005</u> \$47.5	<u>2005-2006</u> \$22.3	<u>2006-2007</u> \$0
Plans, Priorities and Expected Results			
Plans: Facilitate alternate and replacement economic opportunities in communities or areas that experience closure of significant employers or other significant shock to employment by assisting with planning and strategy development.			
Results/Targets: <ul style="list-style-type: none"> • ACOA will assist communities affected by the closure of the Northern and Gulf cod stocks through the delivery of the Short Term Adjustment Initiative of the Strategic Community Investment Fund by alleviating the impact of the closure on employment. • ACOA will assist the community of Saint John and the Province of New Brunswick, both affected by the closure of the Saint John Shipyard, through delivery of the Shipyard Redevelopment Program to redevelop the shipyard's principal assets into a site appropriate for other industrial uses and the Industrial Diversification Program to generate other major industrial opportunities in the Province. 			
Monitoring: A formative evaluation of the Strategic Community Investment Fund, including the Short Term Adjustment Initiative, will be conducted to measure the program's results to date.			

More information on Community Business Development Corporations may be found at:
<http://www.cbdc.ca/>.

More information on Canada Business Service Centres may be found at:
<http://www.cbdc.org/>.

Infrastructure Programming

Priority Outcome for enhancement of municipal infrastructure in urban and rural communities

<i>Resources:</i> (millions)	<u>2004-2005</u> \$48.9	<u>2005-2006</u> \$41.5	<u>2006-2007</u> \$0
Plans, Priorities and Expected Results			
<p>Plans: ACOA, in partnership with the provincial and local governments, will deliver the Infrastructure Canada Program (ICP) to help renew and build physical infrastructure in rural and urban municipalities across Atlantic Canada.</p>			
<p>Results/Targets: ACOA will administer the Infrastructure Program Agreement in each Atlantic province by providing one-third of project costs to municipalities and Non-Government Organizations to improve basic infrastructure in the province with a focus on “Green Infrastructure,” including projects that improve the quality of the environment and contribute to national goals of clean air and water. Other program priorities include local transportation, roads and bridges, affordable housing, telecommunications and tourist, cultural and recreational facilities.</p>			
<p>Monitoring: ACOA will monitor individual projects and the program on an ongoing basis to ensure they meet objectives. Audits are performed annually to ensure that public funds are spent judiciously. Two evaluations of the ICP will be conducted to examine the effectiveness and efficiency of program design and delivery – an interim evaluation after the third year, and a full evaluation at the conclusion of the program.</p>			

More information on infrastructure programming may be found in the Horizontal Issues section – Infrastructure Canada, or on the Web site at: <http://www.infrastructure.gc.ca/>.

Strategic Outcome Three – Policy, Advocacy and Co-ordination:

Policies and programs to support and promote growth in the Atlantic economy.

The policy function affects everything ACOA does. Its ongoing research into, and analysis of, issues and trends underpins relevant and effective government action. It seeks to inform and engage ministers, senior management, staff in other government departments, other economic development stakeholders, and the general public. Advocacy and co-ordination complement policy efforts by also engaging other players in discussion of the issues and refinement of positions.

Policy research seeks to promote understanding of issues and build consensus on economic priorities and action. New directions for policy are constantly emerging, signaled by federal policy initiatives, Speeches from the Throne, budget statements, and external sources. ACOA's policy response to these directions defines its effectiveness as an economic development agency for Atlantic Canada. Types of research not only address individual sectors in the Atlantic economy, but also horizontal themes that involve other departments and agencies, which demands co-ordination and partnership.

Policy, Advocacy and Co-ordination

Priority Outcome for Policy, Advocacy and Co-ordination

Through its policy, advocacy and co-ordination role, ACOA will anticipate and undertake research in the critical areas influencing Atlantic Canada, seeking to support increased competitiveness in the regional economy, co-ordinating the development roles of other departments as appropriate, and advocating Atlantic Canada's interests in national decisions.

<i>Resources:</i> (millions)	<u>2004-2005</u> \$17.7	<u>2005-2006</u> \$16.5	<u>2006-2007</u> \$15.8
Plans, Priorities and Expected Results			
<i>Plans:</i> Sponsorship of policy research projects and associated activities, including consultation and engagement with interested parties, while undertaking internal research and analytical exercises targeting strategic priorities and emerging policy areas. A priority will be to integrate the recommendations arising from the February 2004 Speech from the Throne and Budget 2004 in the Agency's policy and program agenda.			
Corporate research activities for the planning period include further research in support of innovation and commercialization and productivity trends.			
Outreach activities will include a focus on technology commercialization and adoption and activities on Atlantic Canada's urban issues.			

Results/Targets:

- Informed policy advice resulting in improved program initiatives and resource allocation.
- A broader understanding of ACOA's role in promoting economic development.
- Better understanding of the Atlantic economy.
- Enhanced capacity for policy research in Atlantic Canada.

Monitoring: Evaluation and assessment studies to improve program design and delivery to provide better results for clients will be conducted.

Plans: Effective defence of Atlantic Canada's interests and promotion of the Atlantic economy by influencing national decisions. Analysis of national policy and program decision-making from an Atlantic Canada economic perspective. Development and co-ordination of complementary positions and activities within ACOA, between federal departments and provincial governments in Atlantic Canada. ACOA will build federal /provincial trade and investment partnerships through participation in Atlantic co-ordination meetings between ACOA, Industry Canada, the four Atlantic Provinces, and industry associations.

Results/Targets:

- Better understanding of Atlantic Canada's strengths in decision-making at the national level.
- National policies and programs that better reflect Atlantic circumstances.
- Tangible benefits for Atlantic Canada in national procurement.

Plans: ACOA will co-ordinate its internal policy, advocacy and co-ordination activities and will continue working with federal, provincial and municipal government departments on a variety of files that include tourism, trade, community economic development and innovation. Developing the linkage between economic development and immigration will require new relationships and partnerships. ACOA will continue to co-ordinate specific provincial initiatives such as the Voisey's Bay development.

Results/Targets:

- Identify areas of joint strategic interest.
- Develop common and/or compatible and/or complementary positions on defined issues.
- Develop strategic initiatives that reflect commonly held positions on defined issues.
- Maximize benefits of major projects in Atlantic Canada.

Corporate Administration Business Line

Efficiently and effectively managed resources and administrative systems and services to support management decision-making, accountability and operational control.

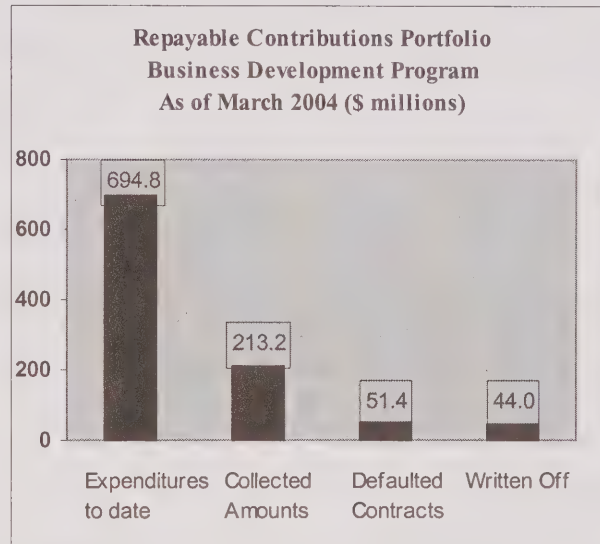
<i>Resources: (millions)</i>	<u>2004-2005</u> \$24.9	<u>2005-2006</u> \$24.8	<u>2006-2007</u> \$24.8
<p>Plans: Continuous improvement in the provision of timely and quality corporate administrative services and in the promotion of sound management practices including modern comptrollership, grants and contributions, contracting accountability and human resources planning.</p>			
<p>Results/Targets:</p> <ul style="list-style-type: none"> Improved awareness and understanding of ACOA's rationale, programs and services among both the general public and the Agency's key stakeholders. Through the use of Web technology and service transformation, continue to increase the availability of corporate information, integrate program management and finance reporting systems, and prepare key service systems for on-line delivery. Play a leadership role in the Agency's continuing efforts to attract, retain and develop the best possible workforce for ACOA, fully representative of the population served by the Agency. Provide information as an aid to decision-making and strategic management and, ultimately, program improvement and organizational learning through fair, reliable, valid and understandable internal audits and evaluations. Information on ACOA's reviews and audits may be found on the Agency's Web site at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/audit.shtml. Continue to implement the Modern Business Management Initiative action plan and a follow-up assessment to identify areas requiring further attention. More information on modern comptrollership may be found at: http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/ and on ACOA's Web site at: http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/reports/mobmi.shtml. 			

Business Development Program Repayable Portfolio

Description

Under the Business Development Program (BDP), ACOA provides interest-free, unsecured loans to small and medium-sized enterprises to help them start-up, expand, improve productivity, develop new markets or undertake other growth-oriented activities. Commercial assistance is repayable over an average repayment term of six to eight years. From inception of the BDP in 1995 until March 2004, the Agency collected \$213.2 million of repayable contributions. The Agency has collected approximately 79% of forecasted scheduled repayment on an annual basis for the past two years. Approximately 13% of those forecasted revenues end up being rescheduled to future years, and approximately 6% represent defaulted contracts and write-offs. The collection of repayable contributions under the BDP is expected to total at least \$50.0 million in 2004-2005.

As at March 2004, the outstanding principal balance of the portfolio was \$314.6 million. Most of these accounts are in good standing and being repaid as agreed. The portfolio is actively monitored in accordance with a well-established risk management framework. The BDP cumulative rate of defaulted contracts and write-offs since 1995 is 13.7% (\$95.4 million of a total \$694.8 million). Over the past three years, the average annual combined default and write-off rate was 3.98% (3.9% as at March 31 in fiscal year 2003-2004). It is anticipated that the Agency will write-off approximately \$16 million in 2004-2005, which represents 5% of the BDP's outstanding loans.



Risk Mix

The planned risk mix for the period 2004-2005 is:

<i>Risk Rating</i>	<i>Current</i>	<i>Anticipated Mix</i>
<i>Low</i>	10%	10%
<i>Low-Medium</i>	31%	25%
<i>Medium</i>	37%	35%
<i>Medium-High</i>	17%	25%
<i>High</i>	5%	5%

More information on repayable contributions may be found on ACOA's Web site at:
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/financial/repayable/index.shtml>.

Horizontal Issues

Canada Business Service Centres

The Canada Business Service Centres (CBSCs) were established to provide a nation-wide, comprehensive first stop for information on government services, programs and selected regulations. ACOA is one of the Managing Partners and is responsible for defining and implementing operational policies and procedures to ensure that the information needs of Atlantic Canada's small and medium-sized enterprises (SMEs) and potential entrepreneurs are met.

The mission of the CBSCs is to contribute to economic growth in all sectors of the economy by ensuring potential entrepreneurs, SMEs and intermediaries in Atlantic Canada have access to accurate, timely and relevant business information and referrals through a convenient single-window approach and all modes of delivery (i.e. telephone, Internet, walk-in, mail and e-mail). The Atlantic CBSCs will also continue to assess and develop sectoral-focussed information products and services where there is a demonstrated need.

The CBSCs target new and established entrepreneurs looking to start businesses or expand existing operations. The CBSCs have developed partnerships with local business service providers such as community business development corporations and economic development

agencies to allow for easier and more direct local access to the CBSC information holdings. As a result, the CBSC network has been expanded to 110 existing Atlantic-based intermediaries, including the 41 Aboriginal communities and organizations that are part of the Atlantic Aboriginal Business Service Network. The Atlantic CBSCs will continue to assess the need for new partnerships. Additionally, the Atlantic CBSCs will continue to assess the needs for improvements to its telephony systems and information technology infrastructure to ensure that they have access to the most current and cost-effective tools with which to serve clients.

Expenditure Profile \$ millions			
	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Salaries	1.1	1.1	1.1
O&M	1.4	1.5	1.5
Total	2.5	2.6	2.6

For more information, please refer to the following Web site: <http://www.cbsc.org/english/>.

Government of Canada's Rural Policy

The Government of Canada's Rural Policy is particularly relevant in Atlantic Canada because a larger proportion of the region's population is based in rural areas than is the case for the nation as a whole. The Agency has been very successful in the establishment of community partnerships, the identification of community economic development needs, and the use of its programming flexibility in addressing these needs.

It is important for ACOA to continue its support of the Government of Canada's Rural Policy Initiative through its programs and community economic development activities. The Agency has funded a significant number of projects in rural communities through its Strategic Community Investment Fund and Business Development Program, and will continue to support rural development through these programs. The Government of Canada has mandated the Rural Secretariat of Agriculture and Agri-Food Canada to lead a national, co-ordinated, cross-government initiative - the Canadian Rural Partnership - to develop a federal policy framework to address rural issues. ACOA will continue to support the rural policy initiative through activities, such as chairing the rural teams in each of the Atlantic provinces, as well as supporting other Atlantic Rural Team activities.

- Rural Team Newfoundland and Labrador will concentrate on building the Rural Team in 2004 and continue to identify common rural research priorities. The team will assist rural communities by identifying opportunities for partnership and collaboration among government departments and will examine the possibility of a rural dialogue with Aboriginal groups on the island portion of Newfoundland and Labrador.
- The Prince Edward Island Rural Team will continue a horizontal partnership approach to support the needs of rural PEI. The team has identified a number of priority activities including: an evaluation of the pilot membership with the PEI Federal Council; dialogues to engage rural citizens, including Aboriginals; support of rural youth activities; and assistance to the volunteer sector through skills development.
- The Nova Scotia Rural Team will provide input on rural issues through dialogue with rural citizens ensuring youth, persons with disabilities, and African-Nova Scotians are included in this process. It will support the understanding and application of various models of successful rural development, in particular, an initiative focussed on youth involvement and action.
- Rural Team New Brunswick will continue its important role in creating a venue for information sharing, dialogue and co-ordination between federal and provincial government departments and agencies that work with Rural New Brunswick. In 2004-2005, the team will continue its contribution to horizontal issues such as immigration and youth.

Aboriginal Economic Development

The responsibility for Aboriginal economic development is shared with other federal government departments such as Indian and Northern Affairs Canada, Fisheries and Oceans Canada, Industry Canada, and Human Resources and Skills Development Canada. ACOA continues to make progress at identifying increased opportunities for Aboriginal economic development and in developing a more co-ordinated and consistent team-like approach, both internally and in partnership with other federal departments sharing the mandate. However, ACOA does not have programs specifically targeted to Aboriginal applicants. In most cases, existing programs have sufficient flexibility to accommodate Aboriginal development initiatives. The Agency has the ability not only to invest in Aboriginal businesses and communities, but to invest in those priority areas identified by Aboriginal business owners themselves: development of management skills; improvements in productivity; expansion of markets; innovation; and financing. The Agency will work toward improving and strengthening its internal co-ordination mechanisms and will participate in federal co-ordination improvement efforts.

ACOA has implemented the Aboriginal Business Service Network (ABSN) in 41 of the 42 planned sites: 31 reserves; 6 Innu, Inuit and Métis communities in Labrador; 3 Native Friendship Centres; and one with Ulnooweg Development Group Inc. (UDG), Atlantic Canada's only Aboriginal Capital Corporation. One additional community in Newfoundland and Labrador will join the network soon. In partnership with the Atlantic Canada ABSN Working Committee and UDG, ACOA has provided a public access computer and related peripheral equipment, a small library (business start-up topics), computer literacy training and training on CBSC services. Over the next 12 to 18 months, efforts will be expended to renew the infrastructure and identify any opportunities to expand and improve the service initiative.

In Nova Scotia, the Nova Scotia Tripartite Economic Development Committee, established under the broader Tripartite Forum to enhance the economic sustainability of First Nations in the Province, continues to address the Aboriginal economic development challenges within Nova Scotia. The committee has proven to be an effective forum for dialogue on issues and building partnerships to enhance Aboriginal economic development.

In Newfoundland and Labrador, ACOA contributes to the co-ordination of federal efforts on the Voisey's Bay initiative to promote Aboriginal economic development opportunities. An interdepartmental committee has been established in this regard.

In New Brunswick, ACOA co-chairs the Joint Economic Development Initiative (JEDI), a tripartite process implemented by Aboriginal communities and the federal and provincial governments to identify and encourage projects aimed at stimulating economic development in Aboriginal communities. Participants of JEDI include: senior officials from a number of provincial and federal departments; Chief of First Nation communities; leaders of provincial Aboriginal organizations; Economic Development Officers from Aboriginal communities; and interested Aboriginal individuals. All participants are

committed to enhancing economic development within Aboriginal communities, both on and off reserves. Through this process, policy actions and funding partners were identified to encourage capacity building, education, and training initiatives to develop the skills essential for individual and community self-reliance, as well as the economic development of New Brunswick's Aboriginal population. Some initiatives in the last year include representing New Brunswick on the 2003 Council for the Advancement of Native Development Officers Conference Committee, facilitating a workshop on International Trade for Aboriginal Community Economic Development officers and holding workshops on Aboriginal employment issues.

Atlantic Canada Tourism Partnership

Initiative Profile

The Atlantic Canada Tourism Partnership (ACTP) was established in 1991 to promote the entire Atlantic region as a tourism destination in targeted markets. The tourism industry is recognized as a high-growth sector in Atlantic Canada and, for the last 12 years, ACOA has worked with provincial and industry partners to maximize the economic growth and job creation of the sector.

ACTP is a nine-member pan-Atlantic partnership comprising the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), the four provincial tourism industry associations, and the provincial departments responsible for tourism in New Brunswick, Newfoundland and Labrador, Nova Scotia and Prince Edward Island.

To continue to make inroads for Atlantic Canada in key international markets and bolster the region's tourism industry, the ACTP launched its fourth consecutive international tourism marketing initiative. The current three-year project (2004 to 2006), valued at \$19.95 million, is supporting research-driven consumer marketing campaigns to attract more visitors to Atlantic Canada from key markets in the United States and overseas.

The ACTP initiatives are:

- United States Marketing Initiative – to effect greater tourism returns from the New England market; and
- Overseas Marketing Initiative – to pursue the United Kingdom, German and Japanese markets through integrated marketing techniques.

Partnering Efforts			
The cost sharing for this partnership is 50% (\$9.9 million: ACOA), 30% (\$6.0 million: the Provinces) and 20% (\$4.0 million: Industry Associations). ACOA and the Provinces' contributions are in the form of cash contributions. Industry contributions include in-kind and other case investments in relation to partnership-related activities, for example, trade registrations.			
Partners	Planned Spending (\$ millions)		
	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Federal Departments/Agencies			
Atlantic Canada Opportunities Agency	\$3.3	\$3.3	\$3.3
Provincial Governments			
Province of New Brunswick – Business New Brunswick and the Department of Tourism and Parks	\$0.7	\$0.7	\$0.7
Province Of Nova Scotia – Department of Tourism and Culture	\$0.7	\$0.7	\$0.7
Province of Prince Edward Island – Fisheries and Tourism	\$0.3	\$0.3	\$0.3
Province of Newfoundland and Labrador – Department of Tourism, Culture and Recreation	\$0.3	\$0.3	\$0.3
Private Sector Organizations			
Total Tourism Industry Associations (TIA) (Hospitality Newfoundland and Labrador/ TIANS/TIANB/TIAPEI)	\$1.3	\$1.3	\$1.3
Total	\$6.6	\$6.6	\$6.6
Roles, Responsibilities and Governance Structures			
The activities of the ACTP are managed by a Management Committee comprising two members from ACOA, the four provincial Deputy Minister's responsible for tourism, and the four Tourism Industry Association Presidents. The Management Committee is responsible for the administration and management of the Agreement, approving work plans and budgets, evaluating program activities and overseeing the work of its working committees. The working committees, established by the Management Committee are staffed by federal, provincial and industry members, and are responsible to carry out and execute the ACTP initiatives. A Secretariat oversees the day-to-day operations of the partnership ensuring that matters are administered in accordance with the terms of the agreement.			

Shared Outcome(s)			
The goal of the ACTP exemplifies the strategic outcome for ACOA's Tourism priority of increasing revenues, profits, investment and wages in the tourism sector.			
The ACTP's outcome: To grow Atlantic Canada's tourism revenues from targeted American markets and to maintain Atlantic Canada's share of overnight tourism to Canada from targeted overseas markets.			
<ul style="list-style-type: none"> Promote regional co-operation (Federal / Provincial / Industry). Promote incremental marketing activities. Achieve economies of scale in marketing Raise awareness of Atlantic Canada as a "top-of-mind" destination. Increase tourism arrivals and tourism revenues for the four Atlantic Provinces. 			
Key Programs, Resources and Results			
Results			
Evaluations of ACTP completed in 2001, 2002 and again in 2003, found that ACTP successfully achieved its objectives. The co-ordinated promotion of tourism in Atlantic Canada resulted in a return of investment of approximately 9:1 (for every \$1 of media purchased, \$9 was spent in tourism). Since 1994, the ACTP has generated 662,000 tourism-related information requests that resulted in 159,000 visitor parties who spent \$173.2 million while vacationing in Atlantic Canada.			
US Marketing Initiative			
Measurement Indicators	Planned Results		
2003-2004 to 2005-2006	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Return on Investment - measurable tourism revenues generated per dollar invested in the marketing/media campaign	\$4.4 million	\$4.4 million	\$4.4 million
Number of information requests directly related to the project	\$10 to \$1	\$10 to \$1	\$10 to \$1
Number of visitor parties directly related to the project	120,000	130,000	140,000
Dollar amount of annual visitor spending on goods and services directly related to the project	30,000	32,000	35,000
	\$40.0 million	\$41.0 million	\$45.0 million
Overseas Marketing Initiative			
Measurement Indicators	Planned Results		
2003-2004 to 2005-2006	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Return on Investment – measurable tourism revenues generated per dollar invested in the marketing/media campaign	\$0.63 million	\$0.63 million	\$0.63 million
Number of visitor parties directly related to the project	\$5 to \$1	\$5 to \$1	\$5 to \$1
Dollar amount of annual visitor spending on goods and services directly related to the project	80,000	85,000	90,000
	\$92.0 million	\$96.0 million	\$100.0 million
Contact			
Rob McCloskey, Director General, TOURISM ATLANTIC, Atlantic Canada Opportunities Agency Telephone: (902) 626-2479 E-mail: rcclosk@acoa-apeca.gc.ca			

International Business Development Agreement

Initiative Profile			
<p>The Canada/Atlantic Provinces Co-operation Agreement on International Business Development (IBDA) is a co-operative effort between the federal government and the four Atlantic Provinces whose objective is to provide a forum for the co-ordination of international export activities on a pan-Atlantic scale and to combine limited federal and provincial resources dedicated to export development activities. Its main objectives are to increase the number of new exporters and the number of new markets for existing exporters. Funding is shared 70/30 by the federal and provincial agreements.</p> <p>The agreement expired in March 2004, however, negotiations are underway with the Provinces for a four-year extension.</p>			
Partnering Efforts			
Partners	Planned Spending (\$ millions)		
	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Federal Departments/Agencies			
Atlantic Canada Opportunities Agency (70%)	\$1.4	\$1.4	\$1.4
Department of Foreign Affairs and International Trade			
Industry Canada			
Provincial and Territorial Governments (30%)			
Business New Brunswick	\$0.22	\$0.22	\$0.22
Nova Scotia Business Inc.	\$0.22	\$0.22	\$0.22
Newfoundland and Labrador Industry, Trade and Rural Development	\$0.10	\$0.10	\$0.10
Prince Edward Island Business Development Inc.	\$0.06	\$0.06	\$0.06
Total	\$2.0	\$2.0	\$2.0
Roles, Responsibilities and Governance Structures			
<p>The Atlantic Canada Opportunities Agency is the lead organization for this initiative and houses the Secretariat responsible for administering the Agreement. A Management Committee made up of a representative from each of the partners is responsible for the planning and management of the Agreement's programs and evaluation of projects.</p>			
Shared Outcome(s)			
<p>The shared outcomes for the IBDA support ACOA's priority outcome for Trade.</p> <p>IBDA outcomes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • To engage more Atlantic SMEs in exporting, i.e. increase the number of new exporters. • To increase the value of sales for existing exporters. • To diversify the markets of existing exporters. 			

Key Programs, Resources and Results

Results: Since the Agreement's inception, the Agency and its partners have administered over 140 projects involving some 2,500 Atlantic Canadian companies. The IBDA has assisted:

- 153 companies to begin exporting;
- 256 exporters to increase their export sales; and
- 185 exporters to expand their export markets.

Key Programs	Measurement Indicators	Planned Results
	2004-2005 to 2006-2007	2004-2005 to 2006-2007
1. Training and Awareness \$250,000/year	1. a) Number of companies that are export-ready; b) number of companies reporting that training helped them make first-time sales; and c) number of companies that have an increased knowledge of their target markets.	1. a) Increased company capabilities and likelihood of success in target markets; and b) increased/first-time sales by participants.
2. Planning and Research \$200,000/year	2. a) Number of pan-Atlantic proposals in each program area; b) degree to which proposals reflect pre-proposal discussions; and c) use of findings in project design.	2. a) Enhanced Atlantic co-ordination in international business development; b) increased/first-time sales by participants; and c) more first-time exporters in targeted sectors/markets.
3. Market Information and Intelligence (MII) \$200,000/year	3. a) Extent of reported use of MII by companies; b) extent of follow-up requested by Posts (consulates or embassys); and c) new business activities with targeted Posts.	3. a) Companies better able to access market information and intelligence; and b) first-time sales by participants.
4. International Business Development \$1,200,000/year	4. a) Number of companies reporting increased sales to current markets; b) number of companies reporting sales to new markets; c) number of success stories and information inquiries; and d) new export models tested to new sector markets.	4. a) Increased/first-time sales by participants; b) and increased first-time exporters.
5. Communications/Administration \$100,000/year		

Contact

Serge Langis, Director General,
Trade and Investment
Atlantic Canada Opportunities Agency
Telephone: (506) 851-6240
E-mail: serge.langis@acoa-apeca.gc.ca

More information on the IBDA is available at:
<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/ibda/index.shtml>.

Team Canada Atlantic

Team Canada Atlantic (TCA) is a partnership designed to help Atlantic Canadian businesses to reach their full potential as international exporters and trading partners. The TCA partners include:

<i>Federal Partners</i> <ul style="list-style-type: none">➤ Atlantic Canada Opportunities Agency➤ Agriculture and Agri-Food Canada➤ Department of International Trade➤ Industry Canada	<i>Provincial Partners</i> <ul style="list-style-type: none">➤ Business New Brunswick➤ Newfoundland and Labrador Department of Industry, Trade and Rural Development➤ Nova Scotia Business Inc.➤ Prince Edward Island Business Development
--	--

Since its inception, eight TCA trade missions to Boston, Atlanta, New York and Washington have generated more than 2,200 business-to-business meetings between Atlantic Canadian firms and American companies. Overall, mission participants have reported immediate sales of approximately \$21 million, and projected sales of more than \$112 million as a result of the trade missions. Additionally, Atlantic businesses have signed over 450 new agreements with agents, distributors and/or partners as a result of their participation on these missions.

TCA missions are pan-Atlantic, multi-sector and primarily market the United States and other selected strategic markets. The TCA missions are focussed on the SMEs in Atlantic Canada and are intended to assist the SMEs to increase exports, while increasing foreign direct investment in the region. The mission objectives are to: increase export readiness for Atlantic Canadian SMEs; develop new business partnerships/alliances between Atlantic Canadian SMEs and companies in target markets; increase export sales by Atlantic Canadian SMEs to selected markets; provide profiles of the exporters and the Atlantic region; promote Atlantic Canada as a profitable place to do business; and enhance pan-Atlantic co-operation in trade.

The TCA Secretariat, responsible for the overall co-ordination and implementation of TCA missions, is housed at ACOA Head Office in Moncton, New Brunswick, and reports operationally to the Director General of Trade and Investment at ACOA.

Funding for the TCA missions is provided by ACOA under its Atlantic Trade and Investment Partnership (75%) and the four Atlantic provincial governments and participating companies (25%).

For more information, see the Web site at:
<http://www.teamcanadaatlantic.ca/>.

Infrastructure Canada

The \$2.05-billion Infrastructure Canada Program (ICP) was created in 2000 to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country, and to improve Canada's quality of life through investments that protect the environment and support long-term economic growth.

ICP Delivery Agents

- Western Economic Diversification
- Industry Canada
- Canada Economic Development for Regions of Quebec
- Atlantic Canada Opportunities Agency

The Minister of Industry and Minister responsible for Infrastructure, supported by the new department of Infrastructure Canada (<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>), have been assigned responsibility for the overall management of this program.

In most cases, the Government of Canada matches the provincial and territorial contributions, and provides up to one-third of the cost of infrastructure projects. The program's first priority is green municipal infrastructure, i.e. projects that improve the quality of the environment and contribute to Canada's goal of clean air and clean water.

The Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF), announced in Budget 2001, provided \$2 billion to address the need for cost-sharing large, strategic-based infrastructure projects that do not overlap areas covered by existing infrastructure programs. Projects under this program are: the harbour clean-ups in Halifax, Nova Scotia, and St. John's, Newfoundland and Labrador; waste treatment plant upgrades in Charlottetown and Summerside, Prince Edward Island; and a central water system in Stratford, Prince Edward Island. New Brunswick has dedicated its entire allocation to highway twinning. A Memorandum of Understanding between Infrastructure Canada and regional agencies is being developed.

Budget 2003 announced a \$2-billion enhancement to CSIF and the establishment of a \$1-billion Municipal Rural Infrastructure Fund. All categories under the original CSIF will remain in effect with particular attention on: water quality and access; trade corridors; connectivity; sustainable urban growth and northern infrastructure. Budget 2004 commits to accelerating the Municipal Rural Infrastructure Fund resources to flow over five years instead of ten years.

More information on infrastructure may be found under Strategic Outcome Two – Infrastructure Programming or on the Treasury Board Secretariat Web site at http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh_e.asp.

Canadian Agriculture and Food International Program

Within the International Strategy of the Agricultural Policy Framework (APF), the Canadian Agriculture and Food International Program (CAFI) provides funds for branding and market development initiatives to industry associations and commodity groups.

CAFI is a cost-shared contribution program designed to support Canadian agri-food industry activities in areas of branding and market development, trade advocacy and technical marketing. The objective of the CAFI program is to support industry action to deliver on a comprehensive national strategy to gain and expand international recognition and enhance market opportunities for Canadian agriculture and food products.

The program is designed to support industry in building long-term strategies that will position them for success in key markets and respond to increasing consumer demands and global competition. It helps industry improve access to global markets for Canadian agricultural and seafood products and services, and strengthens the sector's capacity to market products abroad.

Funding for the program is provided by Agriculture and Agri-food Canada. ACOA is a voting member on the Strategy Steering Committee and acts as a proponent for products sourced from Atlantic Canada. The Committee approves funding allocation to long-term development strategies and provides recommendations on policies that impact across teams and/or programs.

For more information on CAFI, see the Web site at:
http://www.agr.gc.ca/int/cafi-picaa/index_e.php?page=intro.

More information on horizontal initiatives is available at the following Web site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Government Themes and Management Issues

Government On-Line

The Government of Canada is committed to being the government most connected to its citizens and is working to provide Canadians with access to key government information and services on-line by 2005. The goal of the Government On-Line (GOL) multi-year initiative is to use information and communications technology to provide Canadians with enhanced access to improved citizen-centred, integrated services, anytime, anywhere, and in the official language of their choice. GOL will complement traditional ways of delivering government services to Canadians – in person, by mail and by phone.

ACOA has been preparing for GOL since it was announced in the October 1999 Speech from the Throne. Over the next three years, Service Transformation, including the use of Web technology with data encryption and electronic signature, will continue.

1. Grants and Contributions Funding

Clients, partners and stakeholders will be capable of the following interactive activities under the Agency's Development business line:

- application for funding (Atlantic Innovation Fund pilot completed);
- ability to submit claims for reimbursement;
- electronic repayment of loan; and
- ability to monitor key aspects of project information from start to finish.

2. Information Sharing and Exchange

ACOA will improve communications and exchange of information with its clients and partners for things such as:

- on-line Access to Information (available since Spring 2002);
- essential business information relevant to ACOA's services with clients and stakeholders; and
- development of partner managed Web sites for the delivery of community-based information. Current examples include Federal Councils in Prince Edward Island and Newfoundland and Labrador, as well as Trade Team Atlantic.

More information on GOL may be found at ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/parliament.shtml>.

Sustainable Development

For the Atlantic Canada Opportunities Agency, sustainable development in Atlantic Canada means maintaining a strong, growing and sustainable economy while protecting the environment and the well-being of Atlantic Canadians. ACOA's Sustainable Development Strategy (SDS) III focusses on initiatives that contribute to sustainable businesses and communities in Atlantic Canada. These initiatives include: support to sustainable tourism, environmental industries and associations, research and

development, and infrastructure; promotion of best practices; and increasing awareness of communities, businesses and Atlantic youth. SDS III also demonstrates a clear link between ACOA's strategic priorities and its sustainable development strategy. Issues facing the region, as identified in ACOA's Sustainable Development Strategy II and III, include natural resource depletion, pollution and physical degradation of land, as well as issues related to climate change. ACOA projects are subject to screening under the *Environmental Assessment Act* to minimize any risk to the environment.

Concurrently, there are increasing opportunities for businesses that wish to join Atlantic Canada's growing environmental industries sector. The Atlantic Innovation Fund (AIF) is making strategic investments in leading-edge research and development that directly contributes to the development of technology-based economic activity, including the environmental industries sector. Under the AIF, the Agency's investment in projects with a direct environmental element is \$39.8 million toward a total investment of \$82.3 million.

Recent research has shown that there exists a strong perception among potential entrepreneurs that operating a profitable business and protecting the environment are incompatible. However, it has been shown that there are many benefits, financial and other, which an entrepreneur can derive from creating and operating an environmentally friendly enterprise. To help set the record straight, the Agency is distributing a handbook that promotes an understanding of how environmental issues and responsibilities are being supported through entrepreneurship and entrepreneurs in Atlantic Canada. In addition, all new applicants for ACOA funding receive a generic fact sheet to help them identify ways in which they can become eco-efficient.

Outcomes, Activities and Expected Results	
Strategic Outcome: To work with environmental industries and associations to strengthen the sector and increase export of products and services from the environmental industries sector.	
Key Activities: Support under Business Development Program and International Business Development Agreement.	Planned Results: Increase in number of initiatives and activities that support environmental industries.
Strategic Outcome: To undertake strategic investment in sustainable tourism businesses, associations and communities to strengthen best practices with respect to the environment.	
Key Activities: Support to attend workshops and training sessions and receive consultant follow-up on sustainable tourism.	Planned Results: Increase in number of sustainable tourism businesses.
Strategic Outcome: Opportunities to collaborate with public and private organizations on common sustainable development goals and objectives.	
Key Activities: Work in partnership with other federal departments on climate change initiatives that contribute to economic development in the region.	Planned Results: Partnerships created within the public and private sectors to work on common initiatives.
Strategic Outcome: Contribute to improving water and sewer infrastructure through Infrastructure Canada Program.	
Key Activities: Work in partnership with provincial and municipal governments and other delivery agencies to support infrastructure projects.	Planned Results: Increase in number of communities with adequate infrastructure to improve the quality of life for citizens, reduce pollution and attract businesses.

Strategic Outcome: Increase awareness of SD principles and practices in entrepreneurship education and skills development directed toward Atlantic youth.	
Key Activities: Projects directed to youth to link sustainable development to entrepreneurship.	Planned Results: To increase the number of Atlantic youth who will consider the environment in their business plans as well as opportunities in environmental industries sector.

More information on ACOA's Sustainable Development Strategy may be found at ACOA's Web site at: <http://www.acoa-apec.ca.gc.ca/e/sustain/index.shtml>.

Federal Regional Councils

Federal Regional Councils comprise a network of senior officials committed to the betterment of program and service delivery to Canadians in all regions of the country. Government priorities such as human resources renewal, official languages, Aboriginal dialogue, homelessness, service delivery modernization, innovation, policy and increased capacity in regional co-ordination constitute the essence of Councils' business.

ACOA Vice-Presidents chair and play a key co-ordinating role in each province. Currently, the Vice-President for ACOA New Brunswick occupies the National Chair of the Federal Councils.

Some of the specific initiatives underway or planned are:

- The New Brunswick Federal Council will continue to provide support to the Joint Economic Development Initiative, a tripartite partnership between the Aboriginal communities of New Brunswick, the Government of Canada and the Province of New Brunswick. It will also help carry out initiatives on official languages and play a leadership role on the human resource renewal and emergency responsiveness files through its role as national Chair of Councils.
- The Nova Scotia Federal Council will support federal institutions to implement the various aspects of the *Human Resources Modernization Act* and the Values and Ethics Code, and will continue to carry forward with the priorities of the Clerk of the Privy Council.
- The Prince Edward Island Federal Council is implementing a Shared Learning Centre, including a virtual learning component to be carried out on the Council's Web site. The Council will also implement internal and community-based official languages initiatives, develop and undertake human resources training sessions in order to implement changes resulting from the *Public Service Modernization Act*, and initiate improvements to government communications.
- The Newfoundland and Labrador Federal Council is leading the Partners for French project. This project is intended to enable the federal public service in Newfoundland and Labrador to meet official language goals, to offer high-quality

bilingual service to the minority Francophone community, and to ensure effective and timely communication of Government of Canada programs and services in French by well-trained employees. The Council is also committed to employee development at all levels. It supports the Options program, including interdepartmental assignments and mentorship. It supports the Public Sector Leadership and Management Development Program, in partnership with Memorial University of Newfoundland's Executive MBA Program. It also supports the Management Assessment Centre. The Newfoundland and Labrador Federal Council supports the Government On-Line's Outreach program. Three students have been hired to promote the Government of Canada's on-line services across the province using a portable display and Community Access sites.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Territorial Development Policy Committee

As the Canadian delegate on the Territorial Development Policy Committee (TDPC), ACOA is participating in the development of the Committee's new mandate, and co-ordinating the input of other federal agencies and departments in the proposed directions for the 2005 – 2009 time period. A high-level meeting of OECD member countries was held in June 2003 to assess progress and decide on the future orientation of the Committee. Main conclusions were that drivers of national competitiveness have become more local; policy must increasingly consist of a soft network of regional competitiveness policies; and, regional policies involve overcoming sectoral, vertical and horizontal administrative barriers.

New direction, discussed at the November 2003 meeting of the Committee will make the TDPC the principal international forum for policy dialogue, exchange of experience and good practices in regional policy and multi-level governance. The new mandate will also incorporate changes recommended in the reform proposed by then-consultant to the OECD, Mr. Peter Nicholson, which are meant to facilitate more modern management practices and increase transparency and accountability.

During the last fiscal year, the TDPC undertook a review of Metropolitan Montreal at the request of the Chamber of Commerce of Metropolitan Montreal (CCMM) and the Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Federal financial support was provided by Canada Economic Development for Quebec. As Canada's delegate on the Territorial Development Policy Committee, ACOA provides the liaison between the interested parties and the TDPC Secretariat. The draft of the study was presented to OECD member countries in November 2003, and the was released in February 2004.

Modern Comptrollership

Through its Modern Business Management Initiative, ACOA has embraced Treasury Board's modern comptrollership initiative. Under the leadership of the President, the Agency is implementing its action plan, which focusses on ten priority areas emanating from its Capacity Assessment. In 2004-2005, the Agency will begin the process of:

implementing an integrated planning process and performance reporting; implementing an action plan to build on its management competencies; formalizing ACOA's Risk Management Framework; bringing forward recommendations to increase and maintain a transparent reporting environment, both internally and externally; implement a service improvement plan and service delivery standards; and developing a common set of financial management reports. The Agency continues to strive at being a workplace of choice.

The Agency will conduct a follow-up assessment in mid 2004-2005 to determine the extent of improved management practices and to identify areas requiring attention. Detailed information on the Agency's Capacity Assessment and action plan can be found on its Web site: <http://www.acoa-apec.gc.ca/e/library/reports/MOBMI.shtml>.

Section 41 of the *Official Languages Act*

At the national level, the Atlantic Canada Opportunities Agency continues to participate in the National Committee for Canadian Francophonie Human Resources Development and the National Committee of Co-ordinators responsible for the implementation of Section 41 of the *Official Languages Act*. Since 2003, the Agency has participated in the Deputy Ministers' Committee on Official Languages with the Privy Council Office, and on the Citizenship and Immigration Canada-Francophone Minority Communities Steering Committee.

The Agency will continue to work with the Co-ordinating Group on Economic Development and Employability/*Regroupement de Développement Économique et d'employabilité* in each of the Atlantic provinces. In addition to the regular contacts it maintains with organizations representing Francophones in the four Atlantic Provinces and the assistance it provides for their activities, the Agency works with the four Francophone economic development organizations.

In the Atlantic region, the Agency is active in the Official Languages Sub-Committee of each of the Federal Councils of the four Atlantic provinces. It also helps various Francophone organizations in the region to stimulate and drive economic development in their communities. The Agency also works with the Francophone communities to ensure their needs are an integral part of ACOA's research in economic development and entrepreneurship.

To support the economic development of the Acadian and Francophone communities in the Atlantic region, ACOA has concluded two partnership agreements with the Department of Canadian Heritage. Like many other federal agencies, ACOA is part of the Interdepartmental Partnership with the Official Language Communities (IPOLC), under which the two parties share the costs of funding innovative, strategic and sustainable activities in the communities.

The Atlantic Canada Cultural and Economic Partnership, an initiative of the Agency and the Department of Canadian Heritage, has a budget of \$10 million. Funded equally by the two signatories, this Partnership seeks to stimulate economic development through

culture and facilitate the organization of activities to celebrate the 400th anniversary of the arrival of the first European settlers in North America in 1604. There are many activities scheduled for 2004, including the third Acadian World Congress, the highlight of the festivities in Nova Scotia.

ACOA will continue to oversee contributions awarded to Francophone groups by regional economic development organizations and local business development corporations. The Agency also wants to ensure Francophone representation on the boards of these funding organizations and the provision of services in both official languages at Canada Business Service Centres throughout the four Atlantic provinces.

Citizen-centred Service Delivery

The Agency continues to be a strong supporter of the five-year service improvement initiative, approved by Treasury Board, and has recently conducted its second corporate client survey using the Government of Canada's Common Measuring Tool (CMT). The survey results/analysis are expected in the last quarter of 2003-2004. This survey will again examine satisfaction levels and importance of service, and identify critical barriers and areas or priorities for improvement.

A Service Improvement Plan will be formalized to address client priorities as well as other client observations.

The Agency continues to be active in the development of client-driven service standards for commercial projects submitted under the Business Development Program (BDP) and non-commercial projects submitted under the Strategic Community Investment Fund (SCIF) program. The tracking of documents for the development of standards for both programs is ongoing, and it is expected that standards for both the BDP commercial projects and the SCIF program will be available by mid 2004-2005.

In terms of business process improvement, the Agency will complete process mapping for non-commercial projects under the BDP and other core programming activities such as the Canada Business Service Centres. Process mapping entails the documentation and schematic presentation to fully comprehend the process involved in providing products and services to external clients.

ACOA's Review Services Division (RSD) and Performance Measurement

ACOA has made reporting, accountability, transparency and protecting public interests the cornerstones of its results-based management approach to program planning, monitoring, audit and evaluation.

In response to government-wide initiatives such as Government On-Line and Modern Comptrollership, ACOA has launched its own initiatives (e.g. Service Transformation and Modern Business Management) to continually improve the quality of interaction, reporting, accountability and transparency between the Agency, its clients and the general public. These initiatives will enable Canadians to request and receive services and information when and where it is most convenient for them, regardless of where they live.

Guidance on reporting, accountability, transparency, and protecting the public interest with regard to the Agency's programs is an integral part of ACOA's Review Policy. The Policy recognizes the value of the role of the Agency's RSD in providing independent, objective and evidence-based information on the results of ACOA's activities. The Policy also recognizes that a quality review function requires the effort of Agency managers who have a responsibility for demonstrating performance and acting on performance information. ACOA's Review Policy also serves as a framework for conducting audits and evaluations and protecting the public interest by focussing on process (e.g., how audits and evaluations are conducted) and reporting on results achieved using public funds. More information on the Agency's Review Policy can be found at ACOA's Web site at:

<http://www.acoa-apeca.gc.ca/e/library/audit/reviewpolicy.shtml>.

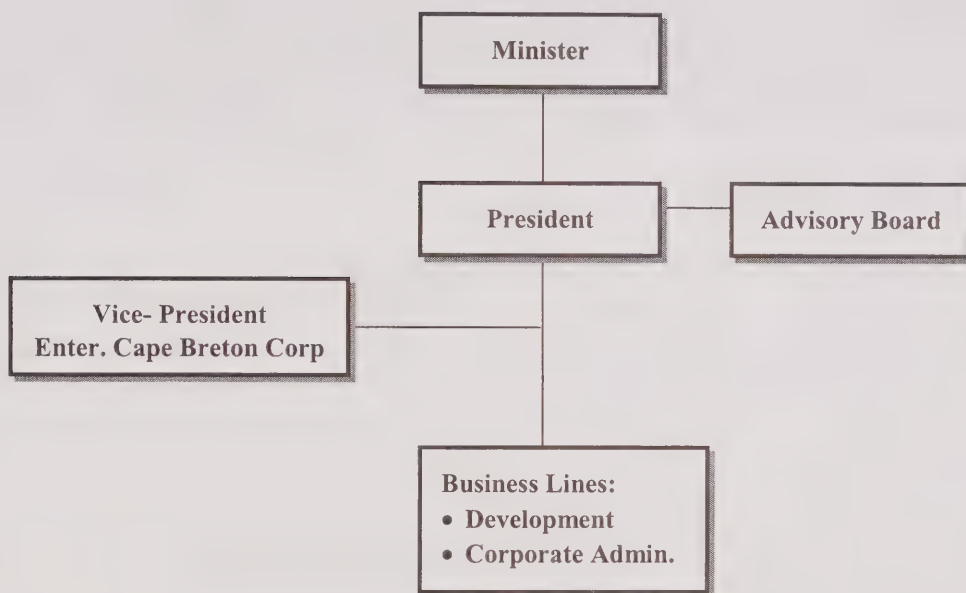
With respect to acting on performance information provided by RSD, ACOA program management is in the process of addressing recommendations arising from recent audits and evaluations of the Agency's core Business Development Program (BDP) and agreements and relations with the Community Business Development Corporations. Action plans are being developed and will be implemented in the coming year.

In response to a request from the Agency's Review Committee, RSD and program management have initiated a study on the non-commercial (business support) portion of ACOA's BDP. The purpose of the study is to propose a strategy for collecting benefits information that will provide an optimal balance between project level and program level information, and to establish a framework whereby the benefits of business support can be evaluated relative to the BDP's commercial activities. A parallel study is also underway to address the Auditor General's recommendation that the Agency "develop and implement alternative methods of measuring the impact of its non-commercial projects."

The Agency's Review Committee, comprising the President, Vice-Presidents at Head Office and in the Regions, and other senior managers, meets regularly to plan, review and revise the Agency's three-year rolling Review Plan. This plan essentially details all audits, evaluations and reviews to be undertaken over a three-year period in order to provide timely, relevant strategic information for use by Agency managers, Treasury Board, and the government. Details on ACOA's Review Plan for fiscal year 2004-2005 may be found in the Annex.

Section V – Organization

A. Organizational Structure



More information on people in charge and the organizational structure of ACOA may be found at: <http://www.acoa-apec.ca/e/about/people.shtml>.

B. Accountability

Minister: The Honourable Joseph McGuire is responsible for ACOA.

President: Ms. Monique Collette is responsible for the Development and Corporate Administration business lines, and reports to the Minister of ACOA. The President of ACOA is also, ex-officio, the President of Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC), as well as its Chair of the Board and Chief Executive Officer.

C. Departmental Organization

ACOA's mandate and organizational structure were determined following consultations with Atlantic Canadians across the region. The result was, for the first time, a federal organization charged with regional economic development in Atlantic Canada is headquartered in the region with 36 regional and field offices in cities and towns across

the four Atlantic provinces. Consequently, ACOA's funding and policy decisions are made by and for Atlantic Canadians.

Regional Vice-Presidents are responsible for the delivery of ACOA programs. Based in Sydney, Nova Scotia, the Vice-President of ECBC is responsible for delivering most of ACOA's programs on Cape Breton Island. In Ottawa, an ACOA office advocates the interests of Atlantic Canadians in the development of national policies and programs, including the interests of the region's entrepreneurs related to federal procurement.

ACOA's legislation provided for the creation of an ACOA Advisory Board. This Board is comprised of the ACOA President, as Chair, and seven other members representing all Atlantic provinces. Board members are appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister of ACOA.

D. Program Composition

ACOA's program is divided into main activities or business lines: Development and Corporate Administration. The majority of ACOA's efforts toward the delivery of its plans are accounted for under Development. The objective of the Development business line is to support and promote the economic development in Atlantic Canada, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises, and advocate the interests of Atlantic Canada in national economic policy, program and project development. The Corporate Administration business line isolates the administrative functions of the Agency from the direct program-related business of the organization. The function of Corporate Administration is to provide sound management practices in the delivery of the Development business line.

Development Business Line

Net Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs):

Forecast Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006		Planned Spending 2006-2007	
\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
421.2	509	489.2	507	415.3	507	250.4	507

Corporate Administration Business Line

Net Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs):

Forecast Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006		Planned Spending 2006-2007	
\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
24.2	140	24.9	140	24.8	140	24.8	140

E. Strategic Outcomes and Business Lines

The following table demonstrates the resource relationship between the Strategic Outcomes and Business Lines for the 2004-2005 planning year.

Planning Year 2004-2005 (\$ millions)			
Business Lines:	Development	Corporate Admin.	Total
Strategic Outcome One: Enterprise Development			
Program Activity: Access to Capital and Information			
<i>Sub-Program Activities:</i>			
<i>Innovation</i>	117.5	7.3	124.8
<i>Entrepreneurship and Business Skills Development</i>	33.4	2.0	35.4
<i>Trade</i>	28.4	1.8	30.2
<i>Investment</i>	8.0	0.5	8.5
<i>Tourism</i>	30.7	1.9	32.6
<i>Other support to SMEs</i>	43.4	2.7	46.1
<i>Sub-Total</i>	261.4	16.2	277.6
Strategic Outcome Two: Community Development			
Program Activity: Community Economic Development			
<i>Sub-Program Activities:</i>			
<i>Community Economic Development</i>	114.7	7.7	122.4
<i>Special Response Measures</i>	47.5	0	47.5
<i>Infrastructure Programming</i>	48.9	0	48.9
<i>Sub-Total</i>	211.1	7.7	218.8
Strategic Outcome Three: Policy, Advocacy and Co-ordination			
Program Activity: Policy, Advocacy and Co-ordination			
<i>Sub-Program Activity:</i>			
<i>Policy, Advocacy and Co-ordination</i>	16.7	1.0	17.7
<i>Sub-Total</i>	16.7	1.0	17.7
<i>Total Programming</i>	489.2	24.9	514.1

F. Agency Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Development	418.2	489.2	415.3	250.4
Corporate Administration	21.0	24.9	24.8	24.8
Total Main Estimates	439.2	514.1	440.1	275.2
Adjustments:				
▪ Adjustment to operating less funds available	5.4			
▪ Payments of claims under the <i>Small Business Loans Act</i>	0.2			
▪ Payments of claims under the <i>Canadian Small Business Financing Act</i>	1.0			
▪ Payments of claims pursuant to the <i>Government Organization Act, Atlantic Canada, 1987</i>	(0.4)			
Total Adjustments	6.2			
Net Planned Spending*	445.4	514.1	440.1	275.2
Less: Non-responsible revenue	(64.6)	(59.0)	(59.0)	(59.0)
Plus: Cost of services received without charge	6.7	6.7	6.7	6.7
Net Cost of Program	387.5	461.8	387.8	222.9
Full-Time Equivalents	649	647	647	647

* Net Planned Spending reflects forecast expenditures for 2003-2004 and funds currently approved in the government fiscal plan for fiscal years 2004-2005 to 2006-2007. A reduction of \$203.6 million is expected over the three-year planning period. The Agency is committed in following government policies and priorities set out in the Speech from the Throne.

G. Resources by Responsibility

2004-2005 Resources by Responsibility Area (\$ millions)						
Business Line	Regions	Policy and Programs	Human Resources	Finance and Corporate Services	All Other*	Total
Development 507 of FTEs	449.4	38.2	0.3	1.3		489.2
Corporate Administration 140 of FTEs	5.3	1.0	1.3	14.5	2.8	24.9
Total Planned 647 of FTEs	454.7	39.2	1.6	15.8	2.8	514.1

*Other: Legal Services, President's Office, Minister's Office, and Advisory Board

ANNEX

The following tables may be accessed from the ACOA Web site:
<http://www.acoa-apec.ca/e/library/parliament.shtml#mainestimes>.

Table 1: Summary of Transfer Payments

Table 2: Details of Transfer Payments Programs

Table 3: Non-respendable Revenue

Table 4: External Charging

Table 5: Net Cost of Program – 2004-2005 Estimates

Table 6: 2004-2005 Review Plan – Audits and Evaluations

More information on ACOA's Programs and a full list of the Agency publications may be obtained from the ACOA Web site <http://www.acoa-apec.ca> or upon request from:

Communications Branch
ACOA Head Office
Blue Cross Centre
644 Main Street, P.O. Box 6051
Moncton, New Brunswick E1C 9J8

Toll Free: 1-800-561-7862
General: (506) 851-2271
Facsimile: (506) 851-7403

INDEX

A

Aboriginal Business Service Network	25, 32, 34
Atlantic Canada Tourism Partnership	9, 21, 35
Atlantic Innovation Fund	43, 44
Atlantic Investment Co-ordination Committee.....	20
Atlantic Investment Partnership.....	1, 11
Atlantic Trade and Investment Partnership.....	40

B

Business Development Program	9, 22, 31, 33, 44, 48
Business skills development	11, 16, 19

C

Canada Business Service Centres	26, 32, 48
Community Business Development Corporations.....	9, 23, 24, 26
Community economic development	1, 23

E

Entrepreneurship and Business Skills Development	8, 15, 53
--	-----------

F

Foreign Direct Investment	15, 20
---------------------------------	--------

G

GDP.....	11
Government On-Line	43, 46

I

Infrastructure Canada Program	44
innovation	1, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 28, 34, 45
Innovation Skills Development.....	18
International Business Development	20, 38, 39, 44
Investment.....	1, 9, 11, 15, 20, 24, 26, 29, 33, 37, 39, 40, 48, 53

O

<i>Official Languages Act</i>	47
-------------------------------------	----

P

Planned Spending.....	36, 38, 52, 54, 55
Policy, Advocacy and Coordination	10

S

Strategic Community	24, 26, 33, 48
---------------------------	----------------

T

Tourism.....	1, 9, 15, 21, 35, 36, 53
Trade	1, 9, 15, 19, 20, 38, 39, 40, 41, 43, 53

Y

Young entrepreneurs.....	18, 24
--------------------------	--------

Tourism.....	61
Tourisme.....	5, 13, 19, 25, 26, 41
Trade.....	61

T

Réseau de services aux entreprises autochtones.....	30, 37, 39
RSEA.....	30, 39

R

Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique.....	5, 12, 15, 40
Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique.....	47
PDE.....	13
Perfectionnement des compétences en affaires.....	15, 20, 23
PIB.....	5
PIC.....	48
PICA.....	15
PTCA.....	40, 41
Politiques, défense des intérêts et coordination.....	14
Programme de développement des entreprises.....	13, 26, 36, 38, 52, 56
Programme infrastructures Canada.....	48, 52
Promotion du commerce extérieur.....	43, 45

INDEX

C	
Centres de services aux entreprises du Canada.....	30, 31, 37, 56
CLDE.....	13
Comité de coordination des investissements au Canada atlantique.....	24
Commerce.....	5, 13, 19, 23, 24, 43, 46, 47, 52
Corporations locales de développement des entreprises.....	13, 28, 29, 31
CSECC.....	30, 37, 39
D	
Dépenses prévues.....	41, 43, 60, 61, 62, 64
Développement économique communautaire.....	5, 19, 28, 31
E	
Entente sur la promotion du commerce extérieur.....	24
Entrepreneurship and Business Skills Development.....	61
Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires.....	12, 19
EPCE.....	24
F	
FIA.....	5, 12, 51
FISC.....	29
Fonds d'innovation de l'Atlantique.....	5, 12, 50, 51
Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités.....	29
G	
GED.....	50
Gouvernement en direct.....	50, 53
I	
IED.....	24
Innovation.....	5, 9, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 34, 39, 52
Investissement.....	13, 19, 24, 29, 31, 38, 42, 46, 47, 56
Investissement étranger direct.....	19, 24
Investment.....	61
L	
Loi sur les langues officielles.....	55
P	
Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique.....	13, 26, 40

ANNEXE

Les tableaux suivants ont été versés dans le site Web de l'APECA à l'adresse : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/library/parliament.shtml#mainestimes>.

Tableau 1 :	Sommaire des paiements de transfert
Tableau 2 :	Détails sur les programmes de paiements de transfert
Tableau 3 :	Recettes non disponibles
Tableau 4 :	Imputation aux clients de l'extérieur
Tableau 5 :	Coût net du programme – Budget des dépenses 2004–2005
Tableau 6 :	Plan d'examen 2004-2005 – Vérifications et évaluations

On peut obtenir de plus amples renseignements sur les programmes de l'APECA ainsi qu'une liste complète des publications de l'Agence en consultant le site Web de l'APECA à l'adresse <http://www.acoa-apeca.gc.ca> ou en en faisant la demande au bureau suivant :

Direction des communications
Siège social de l'APECA
Centre Croix Bleue
644, rue Main, B.P. 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 9J8

Numéro sans frais : 1 800 561-7862
Renseignements généraux : (506) 851-2271
Télécopieur : (506) 851-7403

G. Ressources par secteur de responsabilité

Ressources 2004-2005 par secteur de responsabilité (M\$)						
Secteur d'activité	Régions	Politiques et programmes	Ressources humaines	Finances et services corporatifs	Autres*	Total
Développement	449,4	38,2	0,3	1,3		489,2
507 des ETP						
Administration générale	5,3	1	1,3	14,5	2,8	24,9
140 des ETP						
Total des dépenses prévues	454,7	39,2	1,6	15,8	2,8	514,1
647 des ETP						

*Autres : Services juridiques, cabinet de la présidente, cabinet du ministre et Conseil consultatif.

Secteur d'activité de l'Administration générale

Dépenses prévues nettes et équivalents temps plein (ETP) :

Prévisions de dépenses 2003-2004	ETP	millions \$	24,9	ETP	millions \$	24,8	ETP	millions \$	24,8	ETP	millions \$	24,2
Dépenses prévues 2004-2005												
Dépenses prévues 2005-2006												
Dépenses prévues 2006-2007												

F. Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Le tableau suivant présente la relation quant aux ressources entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité pour l'année de planification 2004-2005.

Année de planification 2004-2005 (M\$)				
Secteurs d'activité :		Développement	Administration générale	Total
Résultat stratégique 1 : Développement des entreprises				
Activité de programme : Accès aux capitaux et à l'information				
Activités des sous-programmes :				
Innovation	117,5	7,3	124,8	
Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires	33,4	2,0	35,4	
Commerce	28,4	1,8	30,2	
Investissement	8,0	0,5	8,5	
Tourisme	30,7	1,9	32,6	
Autre appui aux PME	43,4	2,7	46,1	
Total partiel	261,4	16,2	277,6	

l'Atlantique. C'est donc dire que les décisions financières et stratégiques de l'APECA sont prises par des Canadiens de la région de l'Atlantique et dans leur intérêt.

Les vice-présidents régionaux sont chargés de l'exécution des programmes de l'APECA. Établi à Sydney (Nouvelle-Écosse), le vice-président de la Société d'expansion du Cap-Breton est chargé d'exécuter la plupart des programmes de l'APECA dans l'île du Cap-Breton. À Ottawa, un bureau de l'APECA défend les intérêts des Canadiens de l'Atlantique dans le contexte de l'élaboration de politiques et programmes nationaux, y compris les intérêts des entrepreneurs de la région en ce qui a trait aux marchés publics fédéraux.

La loi sur l'APECA prévoyait la création d'un comité consultatif de l'APECA. Celui-ci est composé de la présidente de l'APECA, qui en assure la présidence, et de sept autres membres représentant toutes les provinces de l'Atlantique. Les membres du conseil sont nommés par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre de l'APECA.

D. Composition du programme

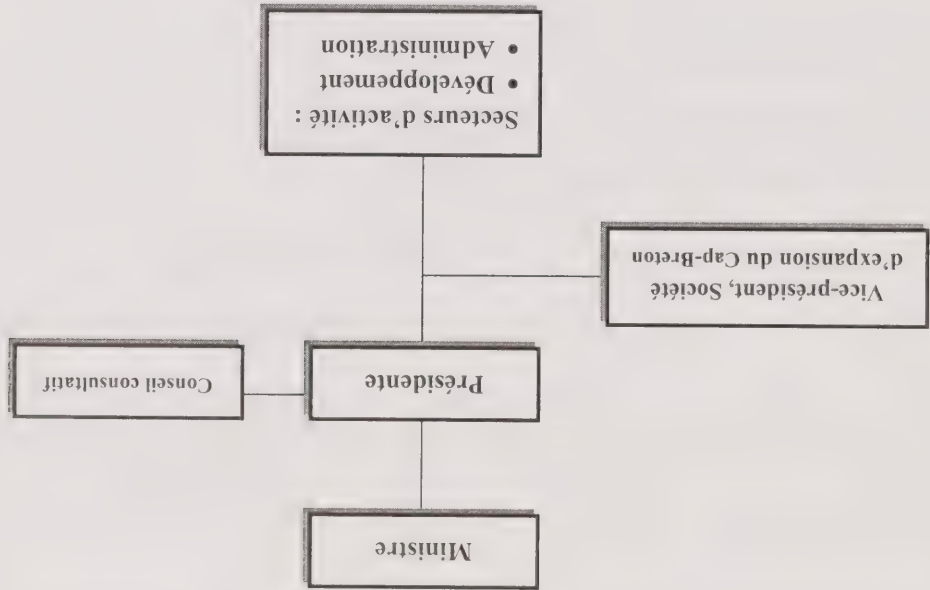
Le programme de l'APECA est réparti en deux activités ou secteurs d'activité principaux : le Développement et l'Administration générale. Le premier englobe surtout les démarches de l'APECA visant l'exécution de ses plans. Il a pour objet d'appuyer et de promouvoir le développement économique au Canada atlantique, l'accent étant mis tout spécialement sur les petites et moyennes entreprises (PME) et de défendre les intérêts du Canada atlantique lors de l'élaboration des politiques, programmes et projets économiques nationaux. Le secteur d'activité de l'administration générale sépare les fonctions administratives de l'Agence des activités axées directement sur le programme de l'organisme. Il a pour objet d'assurer l'application de pratiques de gestion rigoureuses dans l'exécution des activités du secteur du Développement.

Secteur d'activité du développement

Dépenses prévues nettes et équivalents temps plein (ETP) :

Prévisions de dépenses 2003-2004	ETP	millions \$	421,2	509	489,2	ETP	millions \$	415,3	507	Dépenses 2005-2006 prévues	ETP	millions \$	250,4	507	Dépenses 2006-2007 prévues	ETP	millions \$	507
----------------------------------	-----	-------------	-------	-----	-------	-----	-------------	-------	-----	----------------------------	-----	-------------	-------	-----	----------------------------	-----	-------------	-----

A. Organigramme



On trouvera de plus amples renseignements sur les responsables et l'organigramme de l'APÉCA à l'adresse suivante : <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/about/people.shtml>.

B. Responsables

Ministre : L'honorable Joseph McGuire est responsable de l'APÉCA.

Présidente : M^{me} Monique Collette est responsable des secteurs d'activité du Développement et de l'Administration générale, et elle relève du ministre de l'APÉCA. Elle est aussi la présidente d'office de la Société d'expansion du Cap-Breton, de même que présidente du Conseil et première dirigeante.

C. Structure organisationnelle

Le mandat et la structure organisationnelle de l'APÉCA ont été déterminés à l'issue de consultations avec des Canadiens des quatre provinces de l'Atlantique. Le résultat est le suivant : pour la première fois, un organisme fédéral chargé du développement économique régional du Canada atlantique a son siège dans la région et compte 36 bureaux régionaux et bureaux de district dans des villes des quatre provinces de

triennal continu de l'APECA. Essentiellement, ce plan détaille les vérifications, les évaluations et les examens qui doivent être entrepris dans les trois prochaines années afin de fournir en temps voulu des renseignements stratégiques pertinents dont pourront se servir les gestionnaires de l'Agence, le Conseil du Trésor et le gouvernement tout entier. On trouvera à l'annexe de plus amples renseignements sur le Plan d'examen de l'APECA pour l'exercice 2004-2005.

En réponse à des initiatives pangouvernementales comme le Gouvernement en direct et la Modernisation de la fonction de contrôleur, l'APECA a lancé ses propres initiatives (p. ex., la transformation des services et l'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle) pour constamment améliorer la qualité des interactions, des rapports, de la reddition de comptes et de la transparence entre elle-même, ses clients et le grand public. Ces initiatives permettront aux Canadiens de demander et de recevoir des services et des renseignements où et quand cela est le plus pratique pour eux, indépendamment de leur lieu de résidence.

Dans le cadre de sa politique d'examen, l'APECA donne des conseils sur la production de rapports, la reddition de comptes, la transparence et la protection de l'intérêt public pour orienter l'exécution de ses programmes. Cette politique tient compte de la valeur de la contribution fournie par la Division des services d'examen – la production de renseignements indépendants, objectifs et factuels sur les résultats des activités de l'Agence. L'APECA reconnaît également que, pour obtenir des services d'examen de qualité, elle a besoin de l'apport des gestionnaires qui rendent compte de leur rendement et qui agissent à la lumière de l'information reçue. La politique d'examen de l'APECA agit également comme cadre de travail pour effectuer des vérifications et des évaluations, pour protéger l'intérêt du public en mettant l'accent sur les processus (par exemple, sur la façon dont les vérifications et les évaluations sont effectuées) et pour faire rapport sur les résultats obtenus au moyen des fonds publics. Vous pouvez trouver de plus amples renseignements sur la politique d'examen de l'Agence sur le site Web de l'APECA à <http://www.acoa-apcca.gc.ca/f/library/audit/reviwpolicy.shtml>

En ce qui a trait aux mesures prises à la lumière de l'information sur le rendement fournie par la Division des services d'examen, les gestionnaires des programmes de l'APECA étudient actuellement une série de recommandations issues de vérifications et d'évaluations récentes du PDE ainsi que des ententes et des relations avec les Corporations au bénéfice du développement communautaire. Ils travaillent à l'élaboration de plans d'action qui seront mis en œuvre dans l'année à venir.

En réponse à une demande formulée par le Comité d'examen de l'Agence, la Division des services d'examen et les gestionnaires des programmes ont amorcé une étude sur le volet non commercial (soutien aux entreprises) du PDE. Cette étude devrait mener à l'élaboration d'une stratégie pour la collecte d'information sur les retombées qui créera un équilibre optimal entre les renseignements à l'échelle des projets et les renseignements à l'échelle du programme, tout en établissant un cadre pour l'évaluation des retombées de l'aide aux entreprises par rapport aux retombées des activités commerciales du PDE. Une étude parallèle est également en cours pour donner suite à une recommandation de la vérificatrice générale, soit que l'Agence conçoive et mette en œuvre d'autres méthodes pour mesurer l'impact de ses projets non commerciaux.

Le Comité d'examen de l'Agence, qui est composé de la présidente, des vice-présidents du Siège social et de chaque région ainsi que d'autres cadres supérieurs, se réunit régulièrement pour dresser des plans ainsi que pour examiner et réviser le plan d'examen

L'APECA a fait de la production de rapports, de la reddition de comptes, de la transparence et de la protection des intérêts publics les pierres angulaires de son approche de gestion axée sur les résultats afin de faciliter la planification, le suivi, la vérification et l'évaluation des programmes.

Division des services d'examen de l'APECA et mesure du rendement

En ce qui concerne l'amélioration des processus opérationnels, l'Agence achèvera son processus de « cartographie » pour les projets non commerciaux dans le cadre du PDE et les autres activités de base comme les Centres de services aux entreprises. L'établissement de la « cartographie des processus » repose sur des activités de documentation et de présentation schématique qui permettent de bien comprendre les processus en jeu pour fournir des produits et services aux clients de l'extérieur.

disponibles au milieu de 2004-2005.

L'Agence continue de travailler activement à l'élaboration de normes de service centrées sur les clients pour les projets commerciaux présentés dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE) et les projets non commerciaux présentés dans le cadre du Programme du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC). Le suivi des documents en vue de l'élaboration de normes pour les deux programmes se poursuit; des normes pour les projets commerciaux du PDE ainsi que pour le FISC seront

donner suite à leurs autres observations.

Le plan d'amélioration du service sera finalisé pour satisfaire aux priorités des clients et

aspects à améliorer.

L'importance du service; il permettra de cerner des obstacles importants et les principaux aspects à améliorer.

de 2003-2004. Le sondage portera à nouveau sur les niveaux de satisfaction et l'importance du service; il permettra de cerner des obstacles importants et les principaux aspects à améliorer.

du Canada. Les résultats du sondage et leur analyse sont attendus pour le dernier trimestre de 2003-2004. Le sondage portera à nouveau sur les niveaux de satisfaction et l'importance du service; il permettra de cerner des obstacles importants et les principaux aspects à améliorer.

sondage auprès de la clientèle au moyen de l'Outil de mesure commune du gouvernement du Canada. Les résultats du sondage et leur analyse sont attendus pour le dernier trimestre de 2003-2004. Le sondage portera à nouveau sur les niveaux de satisfaction et l'importance du service; il permettra de cerner des obstacles importants et les principaux aspects à améliorer.

L'Agence continue à appuyer fermement l'initiative quinquennale d'amélioration des services, approuvée par le Conseil du Trésor, et elle a effectué récemment son deuxième sondage auprès de la clientèle au moyen de l'Outil de mesure commune du gouvernement du Canada. Les résultats du sondage et leur analyse sont attendus pour le dernier trimestre de 2003-2004. Le sondage portera à nouveau sur les niveaux de satisfaction et l'importance du service; il permettra de cerner des obstacles importants et les principaux aspects à améliorer.

Prestation de services axés sur les citoyens

L'APECA continuera à surveiller les contributions accordées aux groupes francophones par les organismes de développement économique régional et les corporations de développement communautaire. L'Agence veut aussi s'assurer d'une juste représentation francophone au sein du conseil d'administration de ces organismes de financement et de la prestation des services dans les deux langues officielles aux Centres de services aux entreprises du Canada situés dans les quatre provinces de l'Atlantique.

Vers le milieu de 2004-2005, l'Agence effectuera une évaluation de suivi pour déterminer le degré d'amélioration de ses pratiques de gestion et pour cerner les aspects sur lesquels il faut se pencher. On trouvera de plus amples renseignements sur l'évaluation des capacités de l'Agence et le plan d'action à l'adresse <http://www.acoap-apeca.gc.ca/library/reports/MOBMI.shtml>.

Article 41 de la Loi sur les langues officielles

À l'échelle nationale, l'APECA continue de siéger au Comité national de développement des ressources humaines de la Francophonie canadienne ainsi qu'au Comité national des coordonnateurs des langues officielles, qui est chargé de l'application de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles. Depuis 2003, l'Agence participe aux travaux du Comité des sous-ministres sur les langues officielles avec le Bureau du Conseil privé ainsi qu'à ceux du Comité directeur des communautés minoritaires francophones de Citoyenneté et Immigration Canada.

L'Agence continuera à travailler avec le Regroupement de développement économique et d'employabilité dans chacune des provinces de l'Atlantique. En plus des rapports réguliers qu'elle entretient avec les organismes qui représentent les francophones dans les quatre provinces de l'Atlantique et l'aide qu'elle leur fournit pour leurs activités, l'Agence travaille également avec les quatre organismes de développement économique francophones.

Dans la région de l'Atlantique, l'Agence est active au sein du sous-comité sur les langues officielles de chaque conseil fédéral des quatre provinces de l'Atlantique. Elle prête son concours aux divers organismes francophones de la région pour stimuler et alimenter le développement économique de la communauté francophone. Elle travaille également avec les collectivités francophones pour s'assurer que leurs besoins particuliers fassent partie intégrante de ses recherches sur le développement économique et l'entrepreneuriat.

Pour appuyer le développement économique des collectivités acadiennes et francophones du Canada atlantique, l'APECA a conclu deux ententes de partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien. À l'instar de nombreux autres organismes fédéraux, l'APECA fait partie du Partenariat interministériel avec les communautés de langues officielles (PICLO), dans lequel les deux parties partagent le financement d'activités novatrices, stratégiques et durables dans les collectivités.

Le Partenariat culturel et économique du Canada atlantique, une initiative de l'Agence et du ministère du Patrimoine canadien, dispose d'un budget de 10 millions de dollars. Financé à part égale par les deux signataires, le Partenariat vise à stimuler le développement économique par la culture et facilite l'organisation de festivités à l'occasion du 40^e anniversaire de l'arrivée des premiers colons européens en Amérique du Nord, en 1604. Une multitude d'activités sont prévues pour 2004, y compris le troisième Congrès mondial acadien, point culminant des festivités qui se tiendront en Nouvelle-Écosse.

Comité sur la politique de développement territorial de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

En tant que délégué du Canada auprès du Comité sur la politique de développement territorial (CPDT), l'APECA participe à l'élaboration du nouveau mandat du Comité et coordonne la contribution des autres ministères et organismes fédéraux aux orientations proposées pour la période 2005-2009. En juin 2003, il s'est tenu une réunion de haut niveau des pays membres de l'OCDE pour évaluer les progrès et décider de l'orientation future du comité. Les principales conclusions étaient que les moteurs de la compétitivité nationale étaient devenus de caractère plus local, que la politique devait de plus en plus consister en un réseau souple de politiques régionales sur la compétitivité et que les politiques régionales exigeaient de surmonter les obstacles administratifs sectoriels, verticaux et horizontaux.

L'orientation nouvelle dont il a été question à la réunion de novembre 2003 du comité consiste à faire du CPDT la principale tribune internationale pour le dialogue en matière de politiques et l'échange d'expériences et de pratiques exemplaires en matière de politiques régionales et d'administration à plusieurs paliers. Le nouveau mandat intégrera les changements recommandés dans la réforme proposée par Peter Nicholson, alors expert-conseil auprès de l'OCDE, afin de faciliter l'adoption de pratiques de gestion plus modernes et d'accroître la transparence et la reddition de comptes.

Modernisation de la fonction de contrôleur

Par son Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle, l'APECA souscrit au projet de modernisation de la fonction de contrôleur du Conseil du Trésor. Sous la direction de la présidente, l'Agence met en œuvre son plan d'action, qui gravite autour de dix priorités résultant de son évaluation des capacités. En 2004-2005, l'Agence entreprendra la mise en œuvre d'un processus intégré de planification et de production de rapports sur le rendement; la mise en œuvre d'un plan d'action pour faire fond sur ses compétences en gestion; l'officialisation du cadre de gestion du risque de l'APECA; la présentation des recommandations en vue d'accroître et de maintenir la transparence dans les rapports internes et externes; la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des services et des normes de prestation de services; et l'élaboration d'un ensemble commun de rapports de gestion financière. L'Agence continue ses efforts en vue d'être un employeur de choix.

Voici quelques-unes des initiatives entreprises ou prévues :

- Le Conseil fédéral du Nouveau-Brunswick continuera à appuyer l'Initiative conjointe de développement économique, un partenariat tripartite entre les collectivités autochtones du Nouveau-Brunswick, le gouvernement du Canada et la province du Nouveau-Brunswick. Il contribuera aussi à l'exécution d'initiatives liées aux langues officielles et jouera un rôle de premier plan en matière de renouvellement des ressources humaines et de protection civile vu son rôle comme président national des Conseils.

- Le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse appuiera les institutions fédérales pour mettre en œuvre divers aspects de la *Loi sur la modernisation des ressources humaines* et le Code des valeurs et de déontologie; il continuera également à appliquer les priorités du Conseil privé.

- Le Conseil fédéral de l'Île-du-Prince-Édouard met en place un centre d'apprentissage commun, comportant une composante d'apprentissage virtuel qui sera hébergée sur son site Web. Le Conseil lancera également des initiatives internes et communautaires axées sur les langues officielles, élaborera et offrira des séances de formation sur les ressources humaines afin de mettre en œuvre les changements résultant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et lancera des initiatives pour améliorer les communications gouvernementales.

- Le Conseil fédéral de Terre-Neuve-et-Labrador mène le projet Partners for French. Ce projet vise à permettre aux fonctionnaires fédéraux qui travaillent à Terre-Neuve-et-Labrador d'atteindre les objectifs en matière de langues officielles, d'offrir un service bilingue de qualité à la minorité francophone et d'assurer la communication efficace et opportune de renseignements sur les programmes et services du gouvernement du Canada en français par des employés ayant reçu la formation voulue. Le Conseil fédéral de Terre-Neuve-et-Labrador est également résolu à assurer le perfectionnement des employés à tous les niveaux. Il accorde son soutien au programme Options, y compris aux affectations interministérielles et au mentorat. Il appuie le Programme de leadership et de perfectionnement des compétences en gestion de la fonction publique en collaboration avec le programme de MBA pour gens d'affaires de l'Université Memorial de Terre-Neuve. Le Conseil fédéral appuie également le Centre d'évaluation des cadres. En outre, il appuie le programme de rayonnement de Gouvernement en direct. Trois étudiants ont été embauchés pour faire connaître les services en direct du gouvernement du Canada à l'échelle de la province au moyen d'une présentation portative et de sites d'Accès communautaire.

Les Conseils fédéraux régionaux comprennent un réseau de hauts fonctionnaires déterminés à améliorer la prestation des programmes et services aux Canadiens dans toutes les régions du pays. Les activités de ces conseils gravitent autour des priorités gouvernementales comme le renouvellement des ressources humaines, les langues officielles, le dialogue avec les Autochtones, le problème des sans-abri, la modernisation de la prestation des services, l'innovation, les politiques et l'accroissement de la capacité de coordination régionale.

Les vice-présidents de l'APECA assument la présidence et jouent un rôle de coordination clé dans chaque province. À l'heure actuelle, le vice-président de l'APECA pour le Nouveau-Brunswick est le président national des Conseils fédéraux.

Conseils fédéraux régionaux

On trouvera de plus amples renseignements sur la Stratégie de développement durable de l'APECA au site Web de l'APECA à <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/sustain/index.shtml>.

Résultats, activités et résultats prévus	
Résultat stratégique : Collaborer avec les industries et associations environnementales pour renforcer le secteur et augmenter l'exportation de produits et de services du secteur environnemental.	
Activités clés : Appui accordé dans le cadre du Programme de développement des entreprises et de l'Entente sur la promotion du commerce extérieur.	Résultats prévus : Augmentation du nombre d'initiatives et d'activités qui appuient les industries environnementales.
Résultat stratégique : Consensir des investissements stratégiques dans les entreprises, associations et collectivités touristiques afin de renforcer les pratiques exemplaires en ce qui concerne l'environnement.	
Activités clés : Accorder un soutien pour assister à des ateliers et à des séances de formation et obtenir des services de suivi d'experts-conseils sur le tourisme durable.	Résultats prévus : Accroissement du nombre d'entreprises de tourisme durable.
Résultat stratégique : Occasions de collaborer avec des organismes publics et privés à l'atteinte de buts et d'objectifs communs en matière de développement durable.	
Activités clés : En partenariat avec d'autres ministères fédéraux, collaborer à des initiatives sur le changement climatique qui contribuent au développement économique de la région.	Résultats prévus : Création de partenariats avec les secteurs public et privé pour collaborer à des initiatives communes.
Résultat stratégique : Contribuer à améliorer l'infrastructure d'approvisionnement en eau et d'égouts au moyen du Programme de travaux d'infrastructure du Canada.	
Activités clés : Travailler en partenariat avec les gouvernements provinciaux et les municipalités ainsi que d'autres organismes d'exécution pour appuyer des projets d'infrastructure.	Résultats prévus : Augmentation du nombre de collectivités disposant d'une infrastructure convenable pour améliorer la qualité de vie des citoyens, réduire la pollution et attirer des entreprises.
Résultat stratégique : Faire davantage connaître les principes et pratiques de développement durable dans les programmes de formation à l'entrepreneuriat et de perfectionnement des compétences destinés aux jeunes de l'Atlantique.	
Activités clés : Réaliser des projets axés sur les jeunes visant à faire le lien entre le développement durable et l'entrepreneuriat.	Résultats prévus : Augmentation du nombre de jeunes de l'Atlantique qui tiennent compte de l'environnement dans leurs plans d'entreprise et qui envisagent également des débouchés dans les industries environnementales.

Pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, promouvoir le développement durable au Canada atlantique signifie maintenir une économie vigoureuse, viable et en plein essor tout en protégeant l'environnement et le bien-être des Canadiens de cette région. La Stratégie de développement durable (SDD) III de l'APECA est centrée sur des initiatives qui contribuent à la viabilité des entreprises et des collectivités du Canada atlantique. Ces initiatives incluent l'appui du tourisme durable, des industries et associations environnementales, de la R-D et de l'infrastructure, la promotion des pratiques exemplaires ainsi que la sensibilisation des collectivités, des entreprises et des jeunes de l'Atlantique. La SDD III prouve aussi l'existence d'un lien clair entre les priorités stratégiques de l'APECA et sa stratégie de développement durable. Les difficultés avec lesquelles la région est aux prises, énoncées dans les stratégies de développement durable II et III de l'APECA, incluent l'épuisement des ressources naturelles, la pollution, la dégradation physique du territoire et les questions liées au changement climatique. En outre, les projets de l'APECA sont soumis à un examen préalable en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* afin de minimiser les risques pour l'environnement.

Il existe de plus en plus d'occasions pour les entreprises qui désirent se joindre au secteur en plein essor des industries environnementales dans la région de l'Atlantique. Au moyen du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), l'APECA fait, dans le domaine de la recherche-développement de pointe, des investissements stratégiques qui contribuent directement à engendrer des activités économiques axées sur la technologie, notamment dans les industries environnementales. Dans le cadre du FIA, l'investissement de l'Agence dans des projets à élément environnemental s'élève à 39,8 millions de dollars sur un investissement total de 82,3 millions de dollars.

Selon des recherches récentes, les entrepreneurs éventuels croient fermement que l'exploitation d'une entreprise rentable et la protection de l'environnement sont incompatibles. On a par contre démontré qu'un entrepreneur pouvait obtenir de nombreux avantages financiers et autres en mettant sur pied et en exploitant une entreprise écologique. Pour aider à rétablir la vérité, l'Agence distribue un guide qui explique comment les responsabilités environnementales sont assumées par l'entrepreneurship et les entrepreneurs de la région de l'Atlantique. En outre, on remet à tous ceux qui demandent des fonds à l'APECA une fiche de renseignements généraux indiquant comment ils peuvent devenir efficaces.

Programmes du gouvernement et enjeux liés à la gestion

Gouvernement en direct

Le gouvernement du Canada est déterminé à être le gouvernement le plus branché et à travailler avec les citoyens du pays pour leur donner accès en ligne aux renseignements et aux services fédéraux essentiels d'ici 2005. Le Gouvernement en direct (GED) est une initiative pluriannuelle qui vise à mettre à profit la technologie de l'information et des communications pour permettre aux citoyens d'avoir plus facilement accès à de meilleurs services intégrés centrés sur eux, partout et en tout temps, dans la langue officielle de leur choix. Le projet GED complètera les modes traditionnels de prestation des services à la population canadienne – en personne, par la poste et par téléphone.

L'APECA se prépare activement à la mise à exécution du projet Gouvernement en direct depuis l'annonce de ce programme dans le discours du Trône d'octobre 1999. Divers exercices de transformation des services, y compris l'emploi de la technologie Internet avec chiffrement de données et signature électronique, se poursuivront au cours des trois prochaines années.

1. Subventions et contributions

Les clients, partenaires et intervenants pourront réaliser les activités interactives suivantes dans le secteur d'activité Développement de l'Agence :

- demande de financement (le projet pilote du Fonds d'innovation de l'Atlantique est terminée);
- présentation de demandes de remboursement;
- remboursement électronique de prêts;
- surveillance des principaux éléments d'information sur les projets, du début à la fin.

2. Échange d'information

L'APECA améliorera ses moyens de communication et d'échange de renseignements avec ses clients et partenaires notamment pour ce qui suit :

- accès à l'information en direct (offert depuis le printemps 2002);
- échange de renseignements essentiels sur les services de l'APECA avec les clients et intervenants;
- création de sites Web gérés par les partenaires pour la communication de renseignements communautaires. Signalons comme exemples actuels les Conseils fédéraux de l'Île-du-Prince-Édouard et de Terre-Neuve-et-Labrador ainsi que l'équipe Canada Atlantique.

On trouvera de plus amples renseignements sur le GED au site Web de l'APECA à l'adresse <http://www.acoa-apeca.gc.ca/t/library/parliament.shtml>.

Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation

Dans le cadre de la stratégie internationale du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA), le Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation (PICAA) sert à financer des initiatives de promotion de l'image de marque et de développement de marchés d'associations industrielles et de groupes de denrées.

Le PICAA est un programme de contributions à frais partagés destiné à appuyer les activités de l'industrie agroalimentaire canadienne dans les domaines de la promotion de l'image de marque et du développement des marchés, de la défense des intérêts et du marketing technique. Il a pour objectif d'appuyer les interventions de l'industrie afin d'exécuter une stratégie nationale exhaustive visant à acquérir et à élargir la reconnaissance internationale des produits agricoles et alimentaires canadiens ainsi qu'à accroître les débouchés de ces produits.

Le programme vise à aider l'industrie à élaborer des stratégies à long terme qui lui permettront de réussir sur des marchés clés, de satisfaire aux exigences croissantes des consommateurs et de faire face à la concurrence mondiale. Il aide l'industrie à améliorer l'accès aux marchés mondiaux pour les produits et services agricoles et marins du Canada et à renforcer la capacité du secteur à commercialiser les produits à l'étranger.

Les fonds destinés au programme viennent d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. L'APECA siège comme membre votant au comité directeur de la stratégie et se fait le défenseur des produits issus du Canada atlantique. Le comité approuve l'affectation de fonds à des stratégies de développement à long terme et formule des recommandations au sujet de politiques ayant des répercussions sur les différents programmes ou équipes.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le PICAA, on peut consulter le site Web http://www.agr.gc.ca/int/cali-picaa/index_f.php?page=intro.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les initiatives horizontales, on peut consulter le site Web <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Le Programme de travaux d'infrastructure du Canada, qui est doté d'un budget de 2,05 milliards de dollars, a été créé en 2000 en vue de développer l'infrastructure municipale des collectivités urbaines et rurales du Canada ainsi que d'améliorer la qualité de vie au moyen d'investissements destinés à protéger l'environnement et à appuyer la croissance économique à long terme.

Le ministre de l'Industrie et le ministre

responsable de l'Infrastructure, appuyé par le

nouveau ministère d'État à l'Infrastructure (<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>), se sont vu confier la responsabilité de la gestion globale de ce programme.

Dans la plupart des cas, le gouvernement du Canada fournit des fonds équivalents aux contributions provinciales et territoriales, et il verse jusqu'au tiers du coût des projets d'infrastructure. La grande priorité du programme est celle de l'infrastructure municipale d'écologie, c'est-à-dire des projets qui améliorent la qualité de l'environnement et qui contribuent à l'objectif de la salubrité de l'air et de l'eau du Canada.

Le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS), annoncé dans le budget de 2001, a permis de consacrer 2 milliards de dollars à de grands projets d'infrastructure stratégique à frais partagés ne chevauchant pas des secteurs déjà visés par des programmes d'infrastructures existants. Les projets entrepris dans le cadre de ce programme incluent l'assainissement du port à Halifax, en Nouvelle-Écosse, et à St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, l'amélioration des usines de traitement des eaux usées à Charlottetown et à Summerside, à l'Île-du-Prince-Édouard, et l'établissement d'un système central de traitement de l'eau à Stratford, à l'Île-du-Prince-Édouard. Au Nouveau-Brunswick, l'affectation entière a été consacrée à l'élargissement à quatre voies de certaines routes. Un protocole d'entente entre Infrastructure Canada et les organismes régionaux est en voie d'élaboration.

Le budget de 2003 prévoyait l'ajout de 2 milliards de dollars au FCIS et l'établissement d'un fonds de l'infrastructure municipale et rurale de 1 milliard de dollars. Toutes les catégories établies dans le cadre du FCIS initial demeurent, l'accent étant mis tout particulièrement sur les aspects suivants : qualité de l'eau et accès; couloirs commerciaux; connectivité; croissance urbaine durable et infrastructure du Nord. Le budget de 2004 accélérera le transfert des ressources du fonds de l'infrastructure municipale et rurale qui sera effectué sur cinq ans au lieu de dix.

On peut trouver plus d'information sur l'infrastructure dans la section Résultat stratégique 2 : Programme de travaux d'infrastructure ou sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à http://publiservice.lbs-sct.gc.ca/tma/eppi-ibdip/hr-rh_f.asp.

Agents d'exécution du Programme de travaux d'infrastructure

- Diversification de l'économie de l'Ouest
- Industrie Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Affaires indiennes et du Nord canadien

Equipe Canada Atlantique

Equipe Canada Atlantique (ECA) est un partenariat destiné à aider les entreprises de la région de l'Atlantique à réaliser leur plein potentiel en tant qu'exportateurs internationaux et partenaires commerciaux. Elle inclut les partenaires suivants :

<i>Partenaires fédéraux</i> ➤ Agence de promotion économique du Canada atlantique ➤ Agriculture et Agroalimentaire Canada ➤ Ministère du Commerce international ➤ Industrie Canada	<i>Partenaires provinciaux</i> ➤ Entreprises Nouveau-Brunswick ➤ Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural de Terre-Neuve-et-Labrador ➤ Nova Scotia Business Inc. ➤ Ministère de l'Expansion des affaires de l'Ile-du-Prince-Edouard
--	--

Depuis sa création, Equipe Canada Atlantique a organisé à Boston, à Atlanta, à New York et à Washington huit missions commerciales qui ont donné lieu à plus de 2 200 réunions entre des entreprises de la région de l'Atlantique et des entreprises américaines. Par suite de ces missions, les participants ont déclaré des ventes immédiates de quelque 21 millions de dollars et des ventes prévues de plus de 112 millions de dollars. Ils ont également pu conclure au-delà de 450 nouvelles ententes avec des agents, des distributeurs ou des partenaires.

Les missions d'ECA sont multisectorielles et visent les quatre provinces de l'Atlantique. Elles sont centrées surtout sur les États-Unis, mais elles ciblent aussi d'autres marchés stratégiques choisis. Ces missions visent, d'une part, à aider les PME du Canada atlantique à accroître leurs exportations et, d'autre part, à stimuler l'investissement étranger direct dans la région. En voici les objectifs précis : accroître le degré de préparation à l'exportation des PME du Canada atlantique; établir de nouveaux partenariats et de nouvelles alliances entre des PME du Canada atlantique et des sociétés présentes sur les marchés cibles; accroître les ventes à l'exportation des PME sur certains marchés; mettre en valeur les exportateurs et la région de l'Atlantique; faire valoir cette région comme un endroit rentable où faire des affaires et encourager la coopération panatlantique dans le domaine du commerce.

Le Secrétaire d'ECA, qui est chargé de la coordination et de l'exécution générale des missions d'ECA, se trouve au Siège social de l'APECA à Moncton, au Nouveau-Brunswick; il relève sur le plan opérationnel du directeur général du Commerce et de l'Investissement à l'APECA.

Les missions d'ECA sont financées par l'APECA dans le cadre de son Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique (75 %) ainsi que par les quatre provinces de l'Atlantique et les sociétés participantes (25 %).

Pour en savoir plus, on peut consulter le site Web <http://www.equipecanadaatlantique.ca>.

Personne-ressource

Serge Langis, directeur général

Commerce et investissement

Agence de promotion économique du Canada atlantique

N° de téléphone : (506) 851-6240; courriel : serge.langis@acoa-apeca.gc.ca

On peut obtenir plus de renseignements sur l'EPCE à <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/bda/index.shtml>.

Programmes clés, ressources et résultats		
<p>Résultats : Depuis la création de l'Entente, l'Agence et ses partenaires ont administré plus de 140 projets auxquels ont pris part quelque 2 500 entreprises de l'Atlantique. L'EPCE a aidé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 153 entreprises à devenir exportateurs; • 256 exportateurs à accroître leurs ventes à l'exportation; • 185 exportateurs à élargir leurs marchés à l'étranger. 		
Programmes clés	Indicateurs de mesure	Résultats prévus
<p>1. Formation et sensibilisation 250 000 \$/année</p> <p>2. Planification et recherche 200 000 \$/année</p> <p>3. Information commerciale et renseignement 200 000 \$/année</p> <p>4. Promotion du commerce extérieur 1 200 000 \$/année</p> <p>5. Communications/administration 100 000 \$/année</p>	<p>1. a) Nombre de sociétés prêtes à exporter; b) nombre de sociétés disant que la formation les a aidées à réaliser leur première vente; c) nombre de sociétés qui connaissent mieux leurs marchés cibles.</p> <p>2. a) Nombre de propositions panatlantiques dans chaque secteur de programmes; b) mesure dans laquelle les propositions correspondent aux discussions préalables; c) utilisation des résultats pour la conception de projets.</p> <p>3. a) Utilisation déclarée par les sociétés de l'information commerciale et des renseignements; b) mesures de suivi demandées par les missions (consulats et ambassades); c) nouvelles activités commerciales avec les missions cibles.</p> <p>4. a) Nombre de sociétés qui déclarent un accroissement des ventes sur leurs marchés actuels; b) nombre de sociétés qui déclarent des ventes sur de nouveaux marchés; c) nombre de réussites et de demandes de renseignements; d) essai de nouveaux modèles d'exportation sur de nouveaux marchés.</p>	<p>1. a) Accroissement des capacités des sociétés et de leur probabilité de réussite sur les marchés cibles; b) accroissement des ventes ou ventes nouvelles des participants.</p> <p>2. a) Coordination accrue dans la région de l'Atlantique des activités de promotion du commerce extérieur; b) accroissement des ventes ou ventes nouvelles par les participants; c) accroissement du nombre de nouveaux exportateurs dans des secteurs ou sur des marchés cibles.</p> <p>3. a) Accroissement de la capacité des sociétés à accéder à une information commerciale et à des renseignements; b) ventes nouvelles par les participants.</p> <p>4. a) Accroissement des ventes nouvelles par les participants; b) augmentation du nombre de nouveaux exportateurs.</p>
	De 2004-2005 à 2006-2007	De 2004-2005 à 2006-2007
	De 2004-2005 à 2006-2007	De 2004-2005 à 2006-2007
	De 2004-2005 à 2006-2007	De 2004-2005 à 2006-2007
	De 2004-2005 à 2006-2007	De 2004-2005 à 2006-2007

Résultats communs

Les résultats communs de l'EPCE s'inscrivent dans le résultat prioritaire de l'APBCA au chapitre du commerce :

Voici les résultats prévus dans le cadre de l'EPCE :

- Amener plus de PME de l'Atlantique à exporter, c'est-à-dire augmenter le nombre de nouveaux exportateurs.
- Augmenter le chiffre d'affaires des exportateurs en place.
- Diversifier les marchés de ces exportateurs.

Entente sur la promotion du commerce extérieur

Profil de l'initiative				
<p>L'Entente de COOPÉRATION Canada - provinces de l'Atlantique sur la promotion du commerce extérieur (EPCE) est une initiative de collaboration entre le gouvernement fédéral et les quatre provinces de l'Atlantique qui a pour objet de créer une tribune en vue de la coordination des activités d'exportation à l'échelle panatlantique et de combiner les ressources fédérales et provinciales restreintes qui sont consacrées aux activités de développement des exportations. Ses principaux objectifs sont d'augmenter le nombre de nouveaux exportateurs et le nombre de nouveaux marchés pour les exportateurs en place. Le financement est partagé dans une proportion de 70/30 entre le gouvernement fédéral et les provinces.</p> <p>L'entente expirera en mars 2004. On a entrepris des négociations avec les provinces pour obtenir un renouvellement pour une période de quatre ans.</p>				
Démarches de partenariat				
Partenaires		Dépenses prévues (M\$)		
		2004-2005	2005-2006	2006-2007
Ministères/organismes fédéraux				
Agence de promotion économique du Canada atlantique (70 %)		1,4	1,4	1,4
Ministère des Affaires étrangères et Ministère du Commerce extérieur				
Industrie Canada				
Gouvernements provinciaux et territoriaux (30 %)				
Entreprises Nouveau-Brunswick	0,22	0,22	0,22	0,22
Nova Scotia Business Inc.	0,22	0,22	0,22	0,22
Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement rural	0,10	0,10	0,10	0,10
de Terre-Neuve-et-Labrador				
Expansion des affaires de l'Île-du-Prince-Édouard	0,06	0,06	0,06	0,06
Total		2,0	2,0	2,0
Rôles, responsabilités et structures de gestion				
<p>En tant qu'organisme responsable de cette initiative, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique héberge le secrétariat qui est chargé d'administrer l'entente. Un comité de gestion composé d'un représentant de chacun des partenaires est chargé de la planification et de la gestion des programmes exécutés en vertu de l'entente ainsi que de l'évaluation des projets.</p>				

Programmes clés, ressources et résultats				
Résultats Les évaluations réalisées en 2001, en 2002 et en 2003 ont permis de conclure que le PITCA atteignait les objectifs fixés. En coordonnant la promotion du tourisme, les provinces de l'Atlantique ont obtenu un rendement d'environ 9:1 de leur capital investi (pour chaque dollar de publicité achetée, 9 \$ ont été dépensés par les touristes). Depuis 1994, le PITCA a engendré 662 000 demandes de renseignements touristiques qui se sont traduites par le séjour de 159 000 groupes de touristes dans la région. Ces touristes ont dépensé 173,2 millions de dollars dans la région de l'Atlantique.				
Initiative de marketing aux États-Unis				
Indicateurs de mesure		Résultats prévus		
De 2003-2004 à 2005-2006		2003-2004	2004-2005	2005-2006
Rendement de l'investissement – Recettes touristiques mesurables par dollar investi dans la campagne	10:1	4,4 millions	4,4 millions	4,4 millions
médiation/de marketing	10:1	10:1	10:1	10:1
Nombre de demandes de renseignements directement liées au projet	120 000	130 000	140 000	
Nombre de groupes de visiteurs directement liés au projet	30 000	32 000	35 000	
Montant en dollars de dépenses touristiques annuelles pour des produits et services directement liés au projet	40 millions	41 millions	45 millions	
Initiative de marketing outre-mer				
Indicateurs de mesure		Résultats prévus		
De 2003-2004 à 2005-2006		2003-2004	2004-2005	2005-2006
Rendement de l'investissement – Recettes touristiques mesurables par dollar investi dans la campagne	5:1	0,63 million	0,63 million	0,63 million
médiation/de marketing	5:1	5:1	5:1	5:1
Nombre de groupes de visiteurs directement liés au projet	80 000	85 000	90 000	
Montant en dollars de dépenses touristiques annuelles pour des produits et services directement liés au projet	92 millions	96 millions	100 millions	
Personne-ressource				
Rob McCloskey, directeur général, TOURISME ATLANTIQUE, Agence de promotion économique du Canada atlantique, n° de téléphone : (902) 626-2479 Courriel : rmcclsk@acoa-apeca.gc.ca				

Efforts de partenariat				
<p>Les frais de ce partenariat sont partagés comme suit : 50 %, APECA (9,9 millions de dollars), 30 %, provinces (6 millions de dollars), et 20 %, associations industrielles (4 millions de dollars). Les contributions de l'APÉCA et des provinces sont en espèces. Celles de l'industrie incluent des contributions en nature et des investissements dans des activités liées au partenariat, par exemple les inscriptions commerciales.</p>				
Partenaires		Dépenses prévues (M\$)		
		2003-2004	2004-2005	2005-2006
Ministères/organismes fédéraux				
Agence de promotion économique du Canada atlantique		3,3	3,3	3,3
Gouvernements provinciaux				
Gouvernement du Nouveau-Brunswick – Entreprises		0,7	0,7	0,7
Nouveau-Brunswick et ministère du Tourisme et des Parcs		0,7	0,7	0,7
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse – ministère du Tourisme et de la Culture		0,7	0,7	0,7
Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard – Pêches et Tourisme		0,3	0,3	0,3
Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador – ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs		0,3	0,3	0,3
Organismes du secteur privé				
Total – Associations de l'industrie touristique (Hospitality Newfoundland and Labrador/TIANS/AITNB/TIAPBI)		1,3	1,3	1,3
Total		6,6	6,6	6,6
Rôles, responsabilités et structures de gestion				
<p>Les activités du PITCA sont gérées par un comité de gestion composé de deux membres de l'APÉCA, des quatre sous-ministres provinciaux responsables du tourisme et des présidents des quatre associations de l'industrie touristique. Le comité de gestion est chargé d'administrer et de gérer l'Entente, d'approuver les plans de travail et les budgets, d'évaluer les activités de programmes et de surveiller les travaux de ses comités de travail. Ces derniers, mis sur pied par le comité de gestion, sont composés de représentants du gouvernement fédéral, des provinces et de l'industrie; ils sont chargés d'exécuter les initiatives du PITCA. Un secrétariat surveille les opérations courantes du partenariat en veillant à ce que les questions soient administrées en conformité avec les modalités de l'Entente.</p>				
Résultats communs				
<p>Les objectifs du PITCA s'assimilent au résultat prioritaire de l'APÉCA en matière de tourisme, soit d'accroître les recettes, les profits, les investissements et les salaires dans le secteur du tourisme.</p> <p>Voici le résultat prévu dans le cadre du PITCA :</p> <p>Augmenter les recettes touristiques provenant de marchés américains ciblés et maintenir la part revenant au Canada atlantique du tourisme de plus de 24 heures au Canada en provenance de marchés outre-mer ciblés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la coopération régionale (entre le gouvernement fédéral, les provinces et l'industrie). • Promouvoir des activités de marketing différentes. • Réaliser des économies d'échelle en matière de marketing. • Accroître la notoriété du Canada atlantique comme destination touristique. • Augmenter le nombre de touristes et les recettes touristiques pour les quatre provinces de l'Atlantique. 				

Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique

Profil de l'initiative

Le Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique (PITCA) a été établi en 1991 pour promouvoir la région atlantique comme destination touristique dans des marchés cibles. L'industrie touristique est considérée comme un secteur en plein essor au Canada atlantique, et, depuis douze ans, l'APECA collabore avec des partenaires du gouvernement provincial et de l'industrie pour maximiser la croissance économique et la création d'emplois dans ce secteur.

Le PITCA est un partenariat panatlantique composé de neuf membres représentant l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), les quatre associations provinciales de l'industrie touristique et les ministères provinciaux chargés du tourisme au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve-et-Labrador, en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard.

Pour continuer à faire des percées sur les principaux marchés étrangers et à renforcer l'industrie touristique de la région, on a lancé dans le cadre du PITCA la quatrième initiative consécutive de marketing international du tourisme. Le projet triennal en cours (de 2004 à 2006), d'une valeur de 19,95 millions de dollars, sert à appuyer des campagnes de marketing fondées sur la recherche, dans le but d'attirer en Atlantique un plus grand nombre de visiteurs en provenance de marchés clés des États-Unis et d'outre-mer.

Voici les initiatives lancées dans le cadre du PITCA :

- Initiative de marketing aux États-Unis – en vue d'augmenter les recettes touristiques en provenance du marché de la Nouvelle-Angleterre;
- Initiative de marketing outre-mer – cibler les marchés du Royaume-Uni, de l'Allemagne et du Japon au moyen de techniques de marketing intégrées.

À Terre-Neuve-et-Labrador, l'APECA participe à la coordination des démarches fédérales entourant l'initiative de la baie Voisey's afin de promouvoir des débouchés pour les Autochtones. Un comité interministériel a été mis sur pied à cette fin.

Au Nouveau-Brunswick, l'APECA est coprésidente de l'Initiative conjointe de développement économique de la population autochtone du Nouveau-Brunswick. Certaines des initiatives de la dernière année consistent à représenter le Nouveau-Brunswick au comité d'organisation de la conférence du Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones; à faciliter un atelier sur le commerce international à l'intention des agents de développement économiquement autochtones; et à organiser la tenue d'ateliers sur les enjeux relatifs à l'emploi des autochtones.

Les participants à l'ICDE incluent des hauts fonctionnaires de divers ministères fédéraux et provinciaux, les chefs de collectivités des Premières nations, des dirigeants d'organismes autochtones provinciaux, des agents de développement économique de collectivités autochtones et des Autochtones intéressés. Tous sont déterminés à favoriser le développement économique des collectivités autochtones, tant dans les réserves qu'à l'extérieur. Ce processus a permis de trouver des moyens d'action et des partenaires de financement pour encourager des initiatives de renforcement des capacités, d'éducation et de formation devant permettre l'acquisition des compétences indispensables à l'autonomie des individus et des collectivités, de même qu'au développement économique de la population autochtone du Nouveau-Brunswick.

Développement économique des Autochtones

- L'Équipe rurale du Nouveau-Brunswick continuera à jouer son rôle important dans la création d'un mécanisme d'échange de renseignements, de dialogue et de coordination entre les ministères et organismes fédéraux et provinciaux qui travaillent avec elle. En 2004-2005, l'équipe continuera à contribuer aux questions horizontales comme celles de l'immigration et des jeunes.

Le développement économique des Autochtones est un secteur de responsabilité partagé avec d'autres ministères fédéraux comme Affaires indiennes et du Nord Canada, Pêches et Océans Canada, Industrie Canada et Développement des ressources humaines Canada. L'APECA continue à cerner un nombre croissant de possibilités de développement économique des Autochtones, et elle élabore une approche plus concertée et uniforme tant à l'interne qu'en partenariat avec d'autres ministères fédéraux qui assument une part de ce mandat. Cependant, l'APECA n'a pas de programmes ciblant expressément les requérants autochtones. Dans la plupart des cas, les programmes en place sont suffisamment souples pour intégrer les initiatives de développement autochtone. L'Agence peut investir non seulement dans des entreprises et collectivités autochtones, mais aussi dans les secteurs prioritaires cernés par les propriétaires d'entreprises autochtones eux-mêmes : perfectionnement des compétences en gestion, amélioration de la productivité, conquête de nouveaux marchés, innovation et financement. L'Agence s'emploiera à améliorer et à renforcer ses mécanismes de coordination interne et participera à des démarches fédérales d'amélioration de la coordination.

L'APECA a mis en place le Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA) dans 41 des 42 sites prévus, soit 31 réserves, six collectivités innues, inuites et métisses du Labrador, trois Centres d'amitié autochtones et dans les locaux de l'Ulnuoweg Development Group Inc. (UDG), la seule société de financement autochtone de la région de l'Atlantique. Une autre collectivité de Terre-Neuve-et-Labrador se joindra au Réseau sous peu. En partenariat avec le Groupe de travail du RSEA du Canada atlantique et l'UDG, l'APECA a fourni un ordinateur à accès public et le matériel périphérique, une petite bibliothèque (d'ouvrages sur le démarrage d'entreprises), une formation en informatique et une formation sur les services des CSFC. D'ici douze à 18 mois, on s'emploiera à renouveler l'infrastructure et à trouver des possibilités d'étendre et d'améliorer cette initiative de prestation des services.

En Nouvelle-Écosse, le Comité de développement économique tripartite, établi dans le cadre du forum tripartite visant à améliorer la viabilité économique des Premières nations de cette province, continue à travailler en vue de relever les défis associés au développement économique des Autochtones. Le comité s'est révélé une tribune efficace pour dialoguer sur les enjeux et établir des partenariats en vue de stimuler le développement économique des Autochtones.

Politique de développement rural du gouvernement du Canada

Le Politique de développement rural du gouvernement du Canada est particulièrement importante au Canada atlantique car la population rurale y est en proportion supérieure à ce qu'elle est dans l'ensemble du pays. L'Agence a obtenu beaucoup de succès dans l'établissement de partenariats communautaires, la détermination des besoins en développement économique des collectivités et l'utilisation de sa liberté de manœuvre dans l'établissement de programmes pour répondre à ces besoins.

Il est important pour l'APBCA de continuer à appuyer la Politique de développement rural du gouvernement du Canada au moyen de ses programmes et de ses activités de développement économique des collectivités. Elle a financé un certain nombre de projets importants dans des collectivités rurales au moyen de son Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités et de son Programme de développement des entreprises, et elle entend poursuivre sur cette lancée. Le gouvernement du Canada a confié au Secrétaire rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada le mandat de mener une initiative intergouvernementale coordonnée – le Partenariat rural canadien – en vue d'élaborer un cadre stratégique fédéral sur les questions rurales. L'APBCA continuera à appuyer l'initiative de la politique rurale au moyen de ses activités. Par exemple, elle présidera les équipes rurales dans chacune des provinces de l'Atlantique en plus d'appuyer d'autres activités de l'Équipe rurale de l'Atlantique.

- L'Équipe rurale de Terre-Neuve-et-Labrador se concentrera en 2004 sur son renforcement et continuera à cerner des priorités de recherche commune sur les questions rurales. Elle aidera les collectivités rurales en cernant des possibilités de partenariat et de collaboration entre ministères et elle examinera la possibilité d'un dialogue rural avec des groupes autochtones sur la partie insulaire de la province.

- L'Équipe rurale de l'Île-du-Prince-Édouard poursuivra une approche de partenariat horizontale pour appuyer les besoins des collectivités rurales de la province. Elle a identifié un certain nombre d'activités prioritaires comme l'évaluation de l'adhésion à titre de projet pilote au Conseil fédéral de l'Île-du-Prince-Édouard : des dialogues pour mobiliser les citoyens des régions rurales, y compris les Autochtones, l'appui d'activités pour les jeunes des régions rurales; et une aide au secteur du bénévolat au moyen d'activités de perfectionnement des compétences.

- L'Équipe rurale de la Nouvelle-Écosse contribuera aux questions rurales au moyen d'un dialogue avec les habitants des régions rurales y compris les jeunes, les personnes handicapées et les Néo-Écossais noirs qui participent à ce processus. Elle aidera aussi à faire comprendre et appliquer divers modèles de développement rural réussis, notamment une initiative axée sur la participation et l'intervention des jeunes.

On trouvera plus d'information sur les contributions remboursables sur le site Web de l'APFCA à <http://www.apfca-apfca.gc.ca/f/financial/repayable/index.shtml>.

Enjeux horizontaux

Centres de services aux entreprises du Canada

Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) servent de guichets uniques nationaux pour l'obtention de renseignements sur les services, les programmes et certains règlements du gouvernement. L'APFCA est un des associés directeurs, et elle est chargée de définir et de mettre en œuvre des politiques et procédures opérationnelles pour faire en sorte que les besoins d'information des petites et moyennes entreprises (PME) et des entrepreneurs éventuels du Canada atlantique soient satisfaits.

Les CSEC ont pour mission de contribuer à la croissance économique dans tous les secteurs de l'économie en veillant à ce que les entrepreneurs éventuels, les PME et les intermédiaires au Canada atlantique aient accès à des renseignements et à des services d'aiguillage exacts, opportuns et pertinents au moyen d'une approche de guichet unique pratique et de tous les modes de prestation (c'est-à-dire téléphone, Internet, visite personnelle, poste et courriel). Les CSEC de l'Atlantique continueront également à évaluer et à mettre au point des produits et services d'information sectoriels quand il existe un besoin manifeste à cet égard.

Les CSEC ciblent les particuliers qui veulent lancer des entreprises et les entrepreneurs qui veulent étendre leur sphère d'activités. Ils ont forgé des partenariats avec des fournisseurs locaux de services aux entreprises comme des corporations de développement communautaire et des organismes de développement

Profil des dépenses en M\$			
Salaires F et E	2003- 2004	2004- 2005	2005-2006
	1,1	1,1	1,1
Total	2,5	2,6	2,6

développement économique afin d'assurer un accès local plus convivial et direct à leurs fonds d'information. Le réseau des CSEC a donc pris de l'ampleur pour englober actuellement 110 intermédiaires en Atlantique, y compris les 41 collectivités et organismes autochtones qui font partie du Réseau de services aux entreprises autochtones de l'Atlantique. Les CSEC de l'Atlantique continueront à déterminer le besoin d'établir de nouveaux partenariats. Ils continueront également à évaluer le besoin d'améliorer leur système téléphonique et leur infrastructure de technologie de l'information afin d'avoir accès aux outils les plus actuels et les plus économiques pour servir leurs clients.

On trouvera de plus amples renseignements à l'adresse <http://www.csec.org/francais/>.

Portefeuille des contributions remboursables du Programme de développement des entreprises

Description

Dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE), l'APECA accorde des prêts non garantis exempts d'intérêt aux petites et moyennes entreprises (PME) pour les aider dans leurs activités de démarrage, d'expansion, d'amélioration de la productivité, de développement de nouveaux marchés ou d'autres activités axées sur la croissance. Cette aide commerciale est remboursable au cours d'une période moyenne de six à huit ans. Depuis le lancement du PDE en 1995 jusqu'en mars 2004, l'Agence a obtenu 213,2 millions de dollars en remboursements de contributions. Elle a recueilli environ 79 % des remboursements prévus par année au cours des deux dernières années. Approximativement 13 % des recettes prévues sont en fait reportées à des années futures, tandis qu'environ 6 % correspondent à des contrats pour lesquels il y a eu défaut de paiement et pour lesquels l'APECA a procédé à des radiations. En 2004-2005, l'Agence s'attend à récupérer au moins 50,0 millions de dollars en contributions remboursables dans le cadre du PDE.

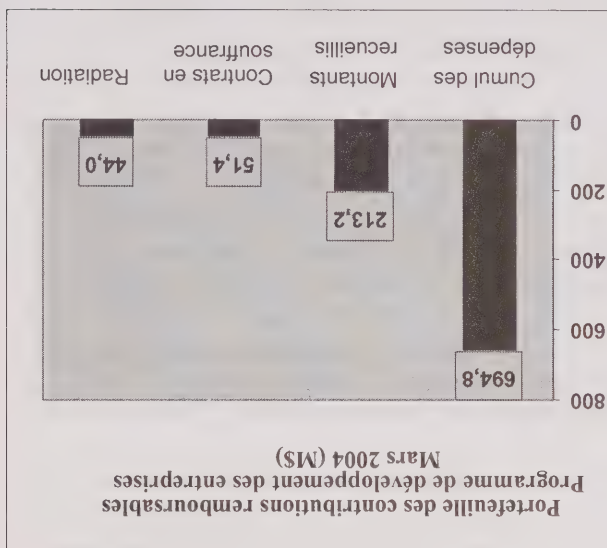
En mars 2004, le solde à payer du principal pour le portefeuille était de 314,6 millions de dollars. La plupart de ces comptes sont en règle et en voie d'être

remboursés, comme prévu. Le portefeuille est surveillé activement, conformément à un cadre de gestion du risque bien établi. Le taux cumulatif des contrats en souffrance et des radiations du PDE depuis 1995 est de 13,7 % (95,4 millions de dollars sur un total de 694,8 millions de dollars). Au cours des trois dernières années, le taux annuel moyen des contrats en souffrance et des radiations a été de 3,98 % (3,9 % au 31 mars pour l'exercice 2003-2004). On s'attend à ce que l'Agence radie environ 16 millions de dollars en 2004-2005, ce qui représente 5 % des prêts non remboursés en vertu du PDE.

Dosage de risque

Le dosage de risque prévu pour la période 2004-2005 est le suivant :

Niveau de risque	Dosage actuel	Dosage prévu
Faible	10 %	10 %
Faible-moyen	31 %	25 %
Moyen	37 %	35 %
Moyen-élevé	17 %	25 %
Élevé	5 %	5 %



Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Cerner les domaines d'intérêt stratégique communs. • Adopter des positions communes, compatibles ou complémentaires sur des questions établies. • Elaborer des initiatives stratégiques qui traduisent des positions communes sur des questions établies. • Maximiser les retombées des grands projets au Canada atlantique. 	
--	--

Secteur d'activité de l'Administration générale

Veiller à la gestion efficace et efficiente des ressources et à la mise en place de systèmes et services administratifs qui appuient la prise de décisions par la direction, la reddition de comptes et le contrôle opérationnel.

Ressources	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(en millions de dollars) :	24,9	24,8	24,8

Plans : Améliorer continuellement la prestation de services administratifs opportuns et de qualité et la promotion des bonnes pratiques de gestion, y compris la fonction de contrôle leur moderne, les subventions et contributions, la responsabilité en matière de passation de marchés et la planification des ressources humaines.

Résultats/objectifs :

- Sensibiliser le grand public et les principaux intervenants à la raison d'être, aux programmes et aux services de l'APECA.
- En recourant à la technologie Web et à la transformation des services, continuer d'accroître le volume de renseignements généraux accessibles, d'intégrer les systèmes de gestion des programmes et de reddition de comptes en matière financière ainsi que de mettre sur pied d'importants systèmes de prestation de services en ligne.
- Jouer un rôle de premier plan en continuant de déployer des efforts en vue d'attirer, de fidéliser et de perfectionner le meilleur effectif possible pour l'APECA – un effectif pleinement représentatif de la population servie par l'Agence.
- Faire de l'information un outil de prise de décisions, de gestion stratégique, d'amélioration des programmes et d'apprentissage organisationnel par des vérifications et des évaluations internes justes, fiables, valides et compréhensibles. On trouvera des renseignements sur les examens et les vérifications de l'APECA dans le site <http://www.apcoa-apeca.gc.ca/library/audit.shtml>.
- Continuer à exécuter le plan d'action de l'Initiative de modernisation de la gestion opérationnelle et l'évaluation de suivi pour cerner les aspects qui exigent plus d'attention. On trouvera plus d'information sur la modernisation de la fonction de contrôle à l'adresse [http://www.apcoa-apeca.gc.ca/library/reports_mobiml.shtml](http://www.rbs-sct.gc.ca/cmo_mfc_et_dans_le_site_Web_de_l'APECA_a_http://www.apcoa-apeca.gc.ca/library/reports_mobiml.shtml).

Ressources (en millions de dollars) :			
2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Plans, priorités et résultats prévus			
<p>Plans : Parrainer des projets de recherche stratégique et des activités connexes, y compris des projets de consultation et de collaboration avec des parties intéressées, tout en entreprenant des exercices internes d'analyse et de recherche axés sur les priorités stratégiques et les questions d'orientation nouvelles. Une des priorités est d'intégrer les recommandations découlant du discours du Trône de février 2004 et du Budget de 2004 aux politiques et programmes de l'Agence.</p> <p>Les activités de recherche globales pour la période de planification incluent la poursuite de recherches sur l'innovation, la commercialisation et les tendances à la productivité.</p> <p>Les activités de rayonnement incluront la commercialisation des technologies et l'adoption d'activités sur les enjeux urbains dans le contexte du Canada atlantique.</p>			
Résultats/objectifs :			
<ul style="list-style-type: none"> • Communication de conseils éclairés aboutissant à des initiatives en matière de programmes et en affectation des ressources améliorées. • Compréhension élargie du rôle de l'APÉCA dans la promotion du développement économique. • Compréhension améliorée de l'économie de la région de l'Atlantique. • Renforcement de la capacité à effectuer des recherches stratégiques au Canada atlantique. 			
Suivi : Réalisation d'études et d'évaluation pour améliorer la conception et l'exécution des programmes afin de produire des résultats améliorés pour les clients.			
<p>Plans : Défendre efficacement les intérêts du Canada atlantique et promouvoir l'économie de l'Atlantique en exerçant une influence sur les décisions nationales. Analyser le processus décisionnel national en matière de politiques et de programmes du point de vue de l'économie du Canada atlantique. Elaborer et coordonner des positions et des activités complémentaires à l'APÉCA et entre les ministères fédéraux et les gouvernements provinciaux du Canada atlantique. Bâtir des partenariats fédéraux-provinciaux axés sur le commerce et l'investissement en participant à des réunions sur la coordination en Atlantique avec l'Industrie Canada, les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique et des associations industrielles.</p>			
Résultats/objectifs :			
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure compréhension de la position de la région de l'Atlantique dans la prise de décisions nationales. • Adaptation des politiques et programmes nationaux à la situation de la région de l'Atlantique. • Création de retombées palpables pour l'Atlantique dans les contrats d'approvisionnement nationaux. 			
<p>Plans : Coordonner les activités internes liées aux politiques, à la défense des intérêts et à la coordination et continuer de travailler avec les administrations municipales, provinciales et fédérales sur divers dossiers, notamment le tourisme, le commerce, le développement économique et l'innovation. Nouer des liens entre le développement économique et l'immigration par l'entremise de nouveaux liens et partenariats. Poursuivre la coordination d'initiatives provinciales précises, comme la mise en valeur de la baie Voisey's.</p>			

La fonction d'élaboration des politiques touche tous les aspects du travail de l'APECA. En effectuant continuellement des recherches et en analysant les enjeux et tendances, elle appuie une action gouvernementale pertinente et efficace. Elle cherche à informer et à obtenir l'engagement des ministres, de la haute direction, du personnel des autres ministères, des intervenants en développement économique et du grand public. La coordination et la défense des intérêts viennent compléter les efforts en matière de politique en mobilisant également d'autres parties pour les discussions sur les enjeux et le raffinement de ses positions.

Les recherches en politiques ont pour but de promouvoir la compréhension des enjeux et de recueillir un consensus sur les priorités et les interventions économiques. De nouvelles orientations en matière de politiques voient continuellement le jour. Elles sont soulevées dans les initiatives stratégiques fédérales, les discours du Trône, les exposés budgétaires et les sources externes. La réponse de l'APECA à ces orientations sur le plan politique définit son efficacité comme agence de développement économique au Canada atlantique. Le type de recherche effectué porte non seulement sur chacun des secteurs de l'économie de l'Atlantique, mais également sur les thèmes horizontaux auxquels participent d'autres ministères et organismes, ce qui exige de la coordination et l'établissement de partenariats.

L'élaboration de politiques adéquates aide à répondre aux besoins de l'économie en évolution, à créer les programmes requis et à choisir les partenaires voulus pour exécuter le mandat de l'APECA, qui consiste à « favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et la création d'emplois dans cette région. »

Politiques, défense des intérêts et coordination

Résultat

Dans le cadre de son rôle de politiques, défense des intérêts et coordination, l'APECA compte demeurer à l'affût de nouveaux projets de recherche à entreprendre sur divers sujets qui revêtent un intérêt particulier pour la région de l'Atlantique, en favorisant une concurrence accrue au sein de l'économie régionale, en coordonnant les rôles de développement des autres ministères, s'il y a lieu, et en défendant les intérêts du Canada atlantique auprès des décideurs nationaux.

Programme de travaux d'infrastructure

Résultat prioritaire pour le développement de l'infrastructure municipale dans les collectivités urbaines et rurales

Ressources (en millions de dollars) :	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	48,9	41,5	0

Plans, priorités et résultats prévus

Plans : En partenariat avec les gouvernements provinciaux et les municipalités, exécuter le Programme des travaux d'infrastructure du Canada pour aider à renouveler et à bâtir l'infrastructure matérielle des municipalités rurales et urbaines des provinces de l'Atlantique.

Résultats/objectifs :

Administrer l'entente sur le Programme des travaux d'infrastructure de chaque province de l'Atlantique en absorbant le tiers des coûts des projets entrepris par les municipalités et les organismes non gouvernementaux afin d'améliorer l'infrastructure de base. Mettre l'accent sur l'infrastructure « verte », notamment les projets qui améliorent la qualité de l'environnement et qui contribuent aux objectifs nationaux en matière de pureté de l'air et de l'eau. Parmi les autres priorités du programme, citons le transport local, les routes et les ponts, le logement abordable, les télécommunications ainsi que les installations touristiques, culturelles et récréatives.

Suivi : L'APÉCA fera un suivi permanent de chaque projet et du programme pour s'assurer qu'ils atteignent les objectifs fixés. Des vérifications sont effectuées chaque année pour veiller à ce que les fonds publics soient dépensés judicieusement. Deux évaluations du Programme des travaux d'infrastructure du Canada seront entreprises afin d'examiner l'efficacité et l'efficience du programme et de son mode d'exécution – une évaluation provisoire après la troisième année et une évaluation complète à la fin du programme.

On trouvera plus d'information sur les programmes d'infrastructure dans la section sur les enjeux horizontaux d'infrastructure Canada ou sur le site Web <http://www.infrastructure.gc.ca>.

<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de séances d'orientation, d'aiguillage et de contacts avec les clients des CBDC. • Aider à créer 1 300 nouveaux emplois et à préserver environ 2 500 emplois dans les régions rurales grâce à l'octroi par les CBDC d'environ 1 300 nouveaux prêts par année. • Améliorer l'accès au financement pour au moins 400 femmes entrepreneurs sur une période de trois ans, soit de 2003-2004 à 2005-2006, grâce à la composante d'accès au financement de l'initiative Femmes d'affaires offerte par les CBDC. 	
<p>Suivi : Les CBDC continueront à produire des rapports trimestriels et annuels sur leurs produits et leurs réalisations. Les nouveaux plans de travail annuels incluront des stratégies et des activités en réponse à l'évaluation de mai 2003 du Programme de développement des collectivités exécuté par les CBDC de la région de l'Atlantique. On trouvera le texte de l'évaluation dans le site Web de l'APECA à http://www.apca-apeca.gc.ca/f/library/audit.shtml.</p>	

Mesures d'intervention spéciales

Résultat prioritaire pour l'autodéveloppement des collectivités et la création d'emplois de rechange dans les secteurs touchés par la fermeture d'industries primaires ou par l'achèvement de grands projets.

Plans, priorités et résultats prévus			
Ressources	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(en millions de dollars) :	47,5	22,3	0

Plans : Favoriser la création de débouchés économiques ou de solutions de rechange dans les collectivités ou les secteurs touchés par la fermeture d'entreprises importantes ou par d'autres crises de l'emploi, en aidant ces collectivités à planifier et à élaborer des stratégies.

Résultats/objectifs :

- Aider les collectivités touchées par la fermeture des stocks de morue du Nord et du Golfe en appliquant l'Initiative d'adaptation à court terme du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités afin d'atténuer l'incidence de la fermeture sur l'emploi.
- Aider la collectivité de Saint John et la province du Nouveau-Brunswick, qui sont toutes deux touchées par la fermeture du chantier naval de Saint John, en exécutant le Programme de redéveloppement du chantier naval afin de réinstaller les principaux biens du chantier naval à un endroit où ils pourront servir à d'autres fins industrielles, et en mettant en œuvre le Programme de diversification industrielle pour créer d'autres débouchés importants dans la province.

Suivi : Une évaluation formative du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités, y compris de l'Initiative d'adaptation à court terme, sera effectuée pour mesurer les résultats du programme jusqu'à maintenant.

On trouvera plus d'information sur les Corporations au bénéfice du développement communautaire à <http://www.cbdc.ca/>
 On trouvera plus d'information sur les Centres de services aux entreprises du Canada à <http://www.cbse.org/>

Résultat prioritaire pour l'accroissement de l'accès des entreprises aux services gouvernementaux dans les domaines du financement, de l'orientation et de l'information

Plans, priorités et résultats prévus	
<p>Plans : Élargir les programmes de rayonnement auprès des clients éventuels en mettant à leur disposition de l'information utile et opportune et en les aidant à dresser des plans d'entreprise et des plans de projets.</p>	
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer de nouveaux produits ou outils d'information et renforcer les réseaux et les partenariats d'information afin d'aider les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) à accéder aux renseignements et aux services gouvernementaux, notamment en intégrant des bibliothèques électroniques, en recourant davantage à des outils électroniques et en rendant les partenaires plus aptes à fournir à leurs clients des renseignements professionnels à partir de la maison. • Sensibiliser les entreprises et les collectivités aux services et aux outils des CSEC en leur facilitant l'accès à l'information, en améliorant la relation avec le réseau de partenaires et en accroissant la communication de renseignements sur les services et les partenaires des CSEC dans le milieu des affaires. • En Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador, renforcer le réseau des bureaux de secteur grâce à une meilleure intégration avec les partenaires communautaires, à un accroissement des services de soutien et à des interventions soutenues auprès de clients communautaires clés en vue de mettre en œuvre des initiatives stratégiques dans chaque région de la province. • Par l'entremise des partenaires en développement économique des collectivités, offrir à environ 14 jeunes Néo-Brunswickois des possibilités d'affectation de 12 mois dans le domaine du développement économique des collectivités. • Au Nouveau-Brunswick en 2004-2005, les bureaux de district seront intervenus auprès de 1 000 clients, ce qui correspond à 5 500 interventions pour l'élaboration de projets. Les activités de développement aboutiront à 400 demandes. • Renforcer le Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA) en Atlantique en continuant de collaborer avec le Comité de travail du Réseau en Atlantique, en créant des produits d'information spécifiquement adoptés aux Autochtones et en poursuivant les démarches de formation et de renforcement des relations. • Renforcer la capacité de développement économique des collectivités autochtones, des agents de développement économique et des jeunes stagiaires autochtones du Nouveau-Brunswick; participer à l'élaboration de projets autochtones visant à stimuler le développement économique des collectivités autochtones. 	<p>Plans : Augmenter le nombre de prêts et le montant des investissements dans les petites entreprises pour créer et préserver des emplois et améliorer l'économie locale des régions rurales.</p>

Résultat prioritaire pour la création de collectivités autosuffisantes et économiquement viables grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels

Plans, priorités et résultats prévus	
Plans : Renforcer les démarches de planification et de développement des collectivités en incitant ces dernières à recourir davantage à des outils de planification stratégique communautaire.	
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le processus de planification stratégique et l'assise économique des collectivités grâce à des outils comme le Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC), les 41 corporations au bénéfice du développement communautaire, les 52 organismes de développement économique régional et d'autres partenaires fédéraux et provinciaux. • Au moyen du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités (FISC), continuer à aider les collectivités à planifier et à mettre à exécution des projets autonomes et viables de développement économique. • À l'Île-du-Prince-Édouard, élaborer des plans stratégiques de trois à cinq ans pour les régions servies par des organismes de développement économique régional qui n'ont pas de plan à jour. • Renforcer le réseau des organismes de planification et de coordination communautaires au moyen d'initiatives de formation et renforcer les capacités d'analyse des résultats en travaillant avec la nouvelle Association des administrations de développement régional de la Nouvelle-Écosse et l'Association des conseils de développement économique régional de Terre-Neuve-et-Labrador. • Appuyer la création de communautés d'intérêts, y compris les initiatives touchant les communautés noire, acadienne et autochtone de la Nouvelle-Écosse. • Renforcer les conseils de développement économique régional à Terre-Neuve-et-Labrador, en réexaminant les mécanismes de financement et les structures de partenariat gouvernementales. • À des fins de planification, fournir des ressources, de l'information stratégique et un soutien technique aux partenaires du développement économique des collectivités, y compris aux conseils de développement économique régional de Terre-Neuve-et-Labrador. • Consentir 350 prêts par an à de jeunes entrepreneurs dans le cadre du programme de capital d'appoint ConneXion Jeunes Entrepreneurs. • Au Nouveau-Brunswick et à Terre-Neuve-et-Labrador, élaborer des plans de travail régionaux traduisant les pratiques des collectivités et de l'APECA à l'appui d'un processus de planification inclusif et systématique (objectif de quinze plans de travail pour le Nouveau-Brunswick). 	
Suivi : <ul style="list-style-type: none"> • Le Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités fera l'objet d'une évaluation formative servant à mesurer les résultats du programme jusqu'à maintenant. • Les agents d'exécution suivront le taux de participation au programme. • Le renforcement du processus de planification et des assises économiques des collectivités sera mesuré au moyen des plans stratégiques régionaux, des fonds gérés et du raffermissement des partenariats pour les collectivités du Canada atlantique. 	

On trouvera plus d'information sur le Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités dans le site Web de l'APECA à <http://www.acoa-apeca.gc.ca/f/financial/SCIF.shtml>.

Ressources (en millions de dollars) :	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	122,4	82,8	44,2

Développement économique des collectivités

Le développement économique des collectivités constitue une composante clé de la stratégie fédérale de développement régional. Dans le cadre de cette priorité stratégique, l'APECA travaillera avec des partenaires locaux et régionaux, comme les Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) et les organismes de développement économique régional, pour renforcer la capacité des collectivités à créer des possibilités viables de développement économique. La stratégie de développement économique des collectivités de l'APECA repose sur la participation des localités. Par l'entremise de ses partenariats, l'APECA a favorisé un milieu de coopération dans les domaines des entreprises communautaires et du développement des affaires.

Malgré la performance économique générale assez bonne de la région de l'Atlantique au cours des cinq dernières années, le chômage et la dépopulation des régions rurales continuent à créer des difficultés de taille aux provinces de l'Atlantique. Le rôle de l'APECA dans le développement économique des collectivités doit être replacé dans un cadre de priorités et d'activités adaptées aux besoins et aux possibilités à l'échelon local. Le développement économique des collectivités représente un dosage particulièrement intéressant de défis. Bien que les programmes de l'APECA aient été largement axés sur les collectivités rurales et les petites villes dont les besoins en matière de développement sont énormes, l'Agence doit aussi reconnaître l'importance des villes dans le développement économique.

Résultat stratégique 2 : Développement des collectivités

Possibilités économiques pour le Canada atlantique au moyen du développement économique des collectivités.

mis sur pied un comité d'examen de l'accès aux capitaux et l'a chargé de formuler une série de recommandations qui seront examinées par la haute direction. Plusieurs de ces recommandations seront mises en œuvre au cours du prochain exercice.

On trouvera davantage d'information sur les renseignements aux entreprises offerts par l'APÉCA dans le site Web de l'Agence à l'adresse <http://www.aacra-apeca.gc.ca/f/business/index.shtml>.

Résultats/objectifs :			
<p>Plans : Maintenir le programme de Services-conseils (SC) de l'APECA et mettre davantage l'accent sur les conseils/le mentorat et le perfectionnement des compétences/l'amélioration de la productivité.</p> <p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moyen du Programme de développement des entreprises (PDE), investir chaque année dans environ 400 PME de la région de l'Atlantique. 			
<p>Plans : Aider les PME de l'Atlantique à démarrer, à prendre de l'expansion et à se moderniser en leur assurant un accès à des capitaux.</p> <p>Résultats/objectifs :</p> <p>Sensibiliser davantage les partenaires financiers au rôle de l'APECA dans le domaine de l'accès aux capitaux et à l'information.</p> <p>Suivi : L'Agence continuera de suivre régulièrement les projets de ses clients en vue du remboursement et des résultats prévus. L'évaluation du PDE, qui a été achevée en avril 2003, a permis de conclure notamment que le programme avait contribué sensiblement à la création, à la croissance et à la survie des entreprises de la région de l'Atlantique. Il reste encore plusieurs défis à relever : favoriser la création de nouvelles entreprises, financer les dépenses accessoires qui sont essentielles à l'innovation et à l'exportation et trouver des sources de financement classiques. Par suite de ces conclusions, l'APECA a</p>			
Plans, priorités et résultats prévus			
Ressources	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(en millions de dollars) :	46,1	39,0	38,0

Résultat prioritaire pour l'autre appui aux PME

Création d'emplois, démarrage d'entreprises et mise en œuvre de projets d'expansion par suite de l'amélioration des possibilités d'accès aux capitaux et à l'information pour les PME de la région de l'Atlantique.

Résultats/objectifs :			
<p>Plans : Utiliser plus efficacement les ressources financières du gouvernement fédéral, des provinces et du secteur privé. À cette fin, renseigner les entreprises touristiques et les prêteurs sur les produits touristiques les plus rentables, les secteurs d'investissement stratégique et les débouchés naissants dans le domaine du tourisme; établir des partenariats de planification stratégique avec le gouvernement fédéral et les provinces, des groupes de l'industrie, des associations d'entreprises, etc.</p> <p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser cinq ateliers ou séances d'information à l'intention des prêteurs des secteurs public et privé. • Réviser la stratégie de communications visant la diffusion de renseignements commerciaux aux partenaires des secteurs public et privé. • Maintenir des partenariats stratégiques avec 15 groupes ou associations de l'industrie, etc. <p>Suivi : L'APECA assure un suivi par des moyens tels le suivi des retombées internes, les études de conversion, les sondages sur la satisfaction, les évaluations et sondages postérieurs aux projets et la recherche sur les situations d'urgence.</p>			
Résultats/objectifs :			
<p>• Dans le cadre du Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique (PITCA), réaliser un projet qui génèrera un rendement du capital investi de 10:1 sur le marché américain et de 5:1 sur les marchés japonais, britannique et allemand.</p> <p>• Veiller à ce que, en 2004, l'Initiative de marketing du tourisme en Atlantique (un projet de relance de l'industrie touristique) produise un rendement du capital investi de 12:1 sur des marchés intérieurs ciblés.</p> <p>• Siéger à des groupes de travail ministériels et à des groupes de travail afin d'élaborer une nouvelle stratégie nationale du tourisme.</p> <p>• Aider cinq sous-secteurs de l'industrie à créer et à promouvoir des expériences et des produits touristiques thématiques, interactifs, en demande et prêts à livrer sur le marché pour les périodes de haute saison et hors saison.</p>			

On trouvera de plus amples renseignements dans le site Web de l'APECA à l'adresse <http://www.aacoa-apeca.gc.ca/business/index.shtml>.

Résultat prioritaire pour le tourisme

Accroissement des ventes, des recettes, de la rentabilité, des investissements et des salaires dans le secteur du tourisme, par suite de la création de produits de meilleure qualité qui sont en demande et qui peuvent être offerts pendant des saisons plus longues.

Ressources	Plans, priorités et résultats prévus		
	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(en millions de dollars) :	32,6	31,0	29,9
<p>Plans : Accroître l'investissement dans les produits, les services, les expériences et les régions géographiques touristiques ainsi que leur développement au moyen des mesures suivantes : administrer le modèle des collectivités touristiques durables de Bouctouche ainsi que le programme de mentorat à l'intention des localités candidates au statut de collectivités touristiques; coordonner les missions de sensibilisation aux pratiques exemplaires pour permettre aux exploitants touristiques d'obtenir les renseignements voulus afin de créer des produits, des expériences et des services de qualité recherchés par les touristes; travailler de façon stratégique avec les groupements de produits des sous-secteurs du tourisme.</p>			
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présenter le modèle de Bouctouche à cinq nouvelles collectivités touristiques, offrir des services de mentorat postérieurs aux ateliers à sept collectivités touristiques et assurer une formation en ligne à dix dirigeants de collectivités. • Organiser dix nouvelles missions thématiques de sensibilisation aux pratiques exemplaires à l'intention de 120 représentants de l'industrie et des organismes de marketing de destinations de l'Atlantique. • Établir des partenariats stratégiques avec les secteurs public et privé afin de mettre au point cinq catégories de produits et d'expériences de haute qualité correspondant à de nouveaux créneaux. <p>Plans : Délaisser les pratiques touristiques traditionnelles axées sur les ressources et la consommation et encourager les entreprises et les collectivités à adopter des pratiques reposant sur le tourisme durable sans consommation abusive. À cette fin, travailler en collaboration avec des partenaires fédéraux et provinciaux afin d'élaborer des projets prioritaires; communiquer la nécessité de mettre l'accent sur la qualité et la viabilité des produits; aider à développer l'infrastructure nécessaire aux entreprises touristiques stratégiques.</p>			
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des partenariats stratégiques afin de coordonner l'approche fédérale à l'égard du développement touristique dans les provinces de l'Atlantique. • Organiser quatre réunions du Groupe de travail sur le tourisme afin d'échanger des renseignements et d'adopter une approche régionale coordonnée pour le développement de produits, l'élaboration de politiques sur le tourisme et la coordination de programmes. <p>Plans : Intensifier les activités touristiques dans la région de l'Atlantique. À cette fin, établir des partenariats stratégiques afin de convenir d'une approche régionale coordonnée à l'égard du marketing de la région de l'Atlantique sur les marchés étrangers; mettre au point et commercialiser de nouveaux produits touristiques pour la période hors-saison; prendre l'initiative dans le domaine de la création et du marketing d'images de marque.</p>			

Ressources			
(en millions de dollars) :			
2004-2005	8,5	2005-2006	7,7
2006-2007	6,6		
Plans, priorités et résultats prévus			
Plans : Recueillir des renseignements sur les investissements étrangers directs, obtenir des pistes d'investissement et accroître la capacité de la région à attirer des investissements en renforçant les partenariats en matière d'investissement et les initiatives de marketing.			
Résultats/objectifs :			
<ul style="list-style-type: none">• Poursuivre les projets panatlantiques de recherche sur les investissements et améliorer le processus de veille concurrentielle.• Promouvoir les intérêts de la région et assurer la liaison avec Partenaires pour l'investissement au Canada et les ministères des Affaires étrangères et du Commerce international.• Favoriser une coopération plus étroite avec Industrie Canada et les provinces dans les projets de promotion et de recherche en matière d'investissement, par l'entremise du Comité de coordination des investissements au Canada atlantique.• Participer à diverses conférences et missions (p. ex. CoreNet, Équipe Canada Atlantique, sommets mondiaux sur l'investissement).			
Plans : Recueillir et fournir de l'information générale sur la région en tant que marché d'investissement et présenter le profil de la région dans le cadre de missions d'investissement.			
Résultats/objectifs :			
<ul style="list-style-type: none">• Participer à des activités d'investissement panatlantique, comme des voyages de familiarisation à conférences/missions d'investissement.• Tenir le site Web sur l'investissement de l'APBECA pour communiquer de l'information aux agents de sélection de marchés et aux sociétés d'investissement.• Fournir de l'information et des produits d'investissement en temps opportun à des associations industrielles, à des partenaires fédéraux et provinciaux et à d'autres intervenants en IED.• Élaborer une campagne médiatique sectorielle sur les avantages que présente la région sur le plan des coûts – publier des annonces dans des revues sectorielles et d'affaires ciblées des États-Unis et d'Europe.• Participer chaque année à l'étude <i>Choix concurrentiels</i> de KPMG pour que les villes des provinces de l'Atlantique fassent l'objet d'une analyse, afin de démontrer les avantages financiers qu'elles présentent comparativement à d'autres villes étrangères.• Produire du matériel d'information ou de sensibilisation (p. ex., profil des atouts de la région de l'Atlantique, cartes CD-ROM pour le cybercommerce dans des secteurs précis) à l'intention de partenaires et de personnes-ressources.			
Suivi : L'APBECA suivra les indicateurs de progrès comme le nombre de contacts réalisés à des fins d'investissement et de pistes créées par les voyages de familiarisation, les missions et les conférences. Elle notera également le nombre de contacts effectués grâce à des envois postaux en nombre.			

Résultat prioritaire pour l'investissement

Accroissement de l'investissement étranger direct (IED) au Canada atlantique.

On trouvera de plus amples renseignements sur le site Web de l'APECA à l'adresse <http://www.aeca-opa.ca/f/business/index.shtml>.

Suivi : Le suivi portera sur des mesures comme le nombre d'entreprises participant à des séances de sensibilisation au commerce et des programmes de mentorat/d'encadrement en commerce. Le suivi du nombre d'exportateurs nouveaux et existants qui accèdent à de nouveaux marchés grâce à des projets financés par l'APECA se fera par divers mécanismes : sondage annuel de l'Entente sur la promotion du commerce extérieur (EPCÉ), sondage postérieur aux missions commerciales d'Équipe Canada Atlantique et sondage auprès des nouveaux exportateurs ayant reçu l'aide du Programme de développement des entreprises (PDE).

Suivi : Comme elle l'a fait par le passé, l'APÉCA continuera à suivre les indicateurs de progrès, comme les taux de création et de départ d'entreprises et le degré d'intention de lancer une entreprise. Comme ces indicateurs sont influencés par des facteurs qui échappent à sa volonté, l'APÉCA suivra de près les résultats de projets précis. Elle surveillera par exemple des résultats comme le nombre de personnes visées par des campagnes de promotion et de sensibilisation, le nombre de participants à des ateliers de perfectionnement des compétences en affaires et les niveaux de participation de jeunes Canadiens de l'Atlantique à des programmes de lancement d'entreprises.

On trouvera de plus amples renseignements sur l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires dans le site Web de l'APÉCA à <http://www.apeco-apeca.gc.ca/business/entrepreneurship.shtml>.

Résultat prioritaire pour le commerce

Accroissement du nombre de PME qui exportent ou qui sont prêtes à exporter; accroissement des ventes des exportateurs actuels sur des marchés diversifiés.

Ressources	(en millions de dollars) :	2004-2005	2005-2006	2006-2007
		30,2	27,1	24,7

Plans, priorités et résultats prévus				
Plans : Communiquer aux entreprises du Canada atlantique de l'information sur le commerce régional et les sensibiliser à l'exportation comme possibilité de croissance au moyen de séances de sensibilisation au commerce, de séances d'orientation individuelles, de conférences, de colloques et de programmes de mentorat/d'encadrement en commerce.				

Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> Aider 400 exportateurs éventuels à s'engager à exporter et à acquérir les compétences fondamentales ou l'état de préparation nécessaires pour exporter. Aider 60 PME à se lancer dans l'exportation. Organiser 20 séances de consultation de mentorat/d'encadrement en commerce. 				
Plans : Augmenter le nombre de Canadiens de l'Atlantique qui sont des spécialistes compétents et chevronnés en commerce. Aider les diplômés en commerce qualifiés des universités/colleges des provinces de l'Atlantique à trouver un emploi. L'APÉCA obtiendra ces résultats au moyen d'initiatives comme le Programme de partenariat sur l'exportation et le programme de stages dans le domaine de l'exportation pour les diplômés en commerce.				

Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> Permettre à 20 diplômés en commerce d'acquérir une expérience de travail pratique au moyen de stages dans des entreprises qui sont nouvelles à l'exportation ou qui exportent déjà. Permettre à 20 étudiants d'acquérir une expérience directe du commerce international en participant à l'élaboration de plans de recherche et de marketing des exportations pour des entreprises qui sont nouvelles à l'exportation ou qui exportent déjà. 				
Plans : Promouvoir les partenariats axés sur le développement des exportations, le consensus et l'établissement de « grappes de capacité » dans des secteurs ou des sous-secteurs en élaborant des stratégies d'exportation sectorielles.				
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> Faire participer des associations industrielles à l'élaboration ou à la mise en œuvre de huit stratégies d'exportation sectorielles. 				

Plans : Lancer et élargir des activités d'exportation sur certains marchés étrangers en organisant des missions, ainsi qu'en diffusant de l'information de recherche sur le commerce et sur différents secteurs et marchés au moyen de colloques et de conférences.				
Résultats/objectifs : <ul style="list-style-type: none"> Transmettre à 150 exportateurs les renseignements et compétences dont ils ont besoin pour élargir leurs activités d'exportation. Aider 60 exportateurs à trouver de nouveaux marchés d'exportation. 				

Résultat prioritaire pour l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires

Accroissement de la motivation et des compétences en affaires requises pour lancer et développer sa propre entreprise.

Ressources	Plans, priorités et résultats prévus		
	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(en millions de dollars) :			
<p>Plans : Sensibiliser principalement les jeunes Canadiens de l'Atlantique à l'entrepreneuriat comme possibilité de carrière.</p>			
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'entrepreneuriat en présentant à au moins 50 % des jeunes Canadiens de l'Atlantique âgés de 15 à 29 ans des modèles d'entrepreneurs au moyen de supports comme la télévision et Internet. Offrir des ateliers sur le leadership et les compétences en entrepreneuriat à quelque 700 jeunes. Présenter à plus de 200 étudiants de niveau universitaire des activités qui les aideront à acquérir des compétences en entrepreneuriat et dans d'autres aspects de la gestion d'une entreprise. Présenter à quelque 700 élèves du cycle intermédiaire et du secondaire un exposé multimédia axé sur les possibilités en entrepreneuriat. Sensibiliser les jeunes Autochtones aux possibilités et activités en entrepreneuriat et augmenter leur taux de participation à celles-ci. 			
<p>Plans : Promouvoir l'apprentissage continu en appuyant les occasions d'aider les Canadiens de l'Atlantique à découvrir l'entrepreneuriat, à accéder aux services de soutien aux entreprises, à faire des contacts et à échanger des renseignements sur les pratiques exemplaires ainsi qu'à améliorer leurs compétences en gestion des affaires pour les aider à lancer et à développer leur entreprise.</p>			
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuer aux taux de survie et de croissance des entreprises en offrant à au moins 1 400 Canadiens de l'Atlantique par année l'occasion de participer à des ateliers, colloques et autres activités analogues de perfectionnement des compétences en gestion des affaires. Appuyer l'entrepreneuriat chez les jeunes en aidant 400 à 500 jeunes à créer une petite entreprise comme moyen d'obtenir un emploi d'été. 			
<p>Plans : Offrir aux entrepreneurs du Canada atlantique des possibilités accrues de continuer à améliorer et à appliquer leurs compétences en gestion des affaires et à devenir plus concurrentiels et axés sur la croissance. Ce résultat sera atteint principalement au moyen de trois initiatives : l'Initiative de développement des compétences en innovation (IDCI), l'Initiative Femmes d'affaires (IFA) et l'Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE). Les activités incluent des services d'orientation et de conseil aux entreprises, des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel ainsi que des services de soutien.</p>			
<p>Résultats/objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> IDCI : Au cours de la période triennale de 2003-2004 à 2005-2006, aider environ 200 entreprises à former leur personnel et à recruter des experts, des gestionnaires chevronnés et des diplômés compétents. IFA : Au cours de la période triennale de 2003-2004 à 2005-2006, aider environ 1 000 femmes propriétaires d'entreprises à renforcer leurs capacités de gestion et leurs compétences en développement des affaires. IJE : Au cours de la période triennale de 2003-2004 à 2005-2006, faire participer environ 3 000 jeunes à des activités et programmes destinés à développer les attitudes et compétences en affaires nécessaires pour lancer et développer une entreprise. On s'attend à ce que ce recours accru à des possibilités d'apprentissage expérientielles amènera les jeunes entrepreneurs à appliquer ces nouvelles compétences et connaissances à leurs propres entreprises. 			

Accès aux capitaux et à l'information

Résultat prioritaire pour l'innovation

Développement et commercialisation de technologies nouvelles, accroissement de la capacité d'innovation et croissance des facteurs stratégiques.

Ressources (en millions de dollars) :			
2004-2005	2005-2006	2006-2007	
124,8	134,6	90,5	

Plans, priorités et résultats prévus			
Plans : Augmenter les activités en innovation et en recherche-développement (R-D) et renforcer la capacité à cet égard pour créer des technologies, des produits, des procédés ou des services nouveaux qui contribuent à la croissance économique du Canada atlantique.			

Résultats/objets : <ul style="list-style-type: none"> Nouveaux partenariats de développement et de commercialisation de la technologie – 30 par année. Facteurs stratégiques/grappes renforcés (p. ex., aquaculture, industries marines, biotechnologie, technologie de l'information) – quatre secteurs/grappes par année. Renforcement des liens dans le système d'innovation grâce à un appui aux réseaux de technologie stratégiques – deux par année. Renforcement du développement de la technologie pour permettre aux secteurs des ressources d'accroître leur compétitivité – deux secteurs. 			
--	--	--	--

Plans : Améliorer l'accès des PME au financement axé sur le risque pour les projets d'innovation et augmenter ainsi la capacité de commercialisation des produits de R-D.			
---	--	--	--

Résultats/objets : <ul style="list-style-type: none"> Nouveaux projets d'innovation – 45 par année. Lancements de PME à fondement technologique – six par année. 			
---	--	--	--

Plans : Améliorer la connaissance et la mise à exécution de processus de commercialisation et de partenariats axés sur l'innovation et en organisant des séances de sensibilisation et de commercialisation à l'intention de participants des PME, des gouvernements et d'instituts de recherche universitaires.			
--	--	--	--

Résultats/objets : <ul style="list-style-type: none"> Quinze séances de sensibilisation à l'innovation ciblant 180 participants. Sept séances sur l'innovation de pointe. 			
--	--	--	--

Suivi : Des résultats cibles sont fixés pour les clients et évalués au moyen d'un suivi auprès de la clientèle.

On trouvera plus de renseignements sur l'innovation et la technologie dans le site Web de l'APÉCA à <http://www.apca-apeca.gc.ca/f/business/index.shtml>.

Résultat stratégique 1 : Développement des entreprises

Amélioration de la croissance et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région atlantique, menant à un accroissement de la productivité, des revenus gagnés et du nombre d'emplois.

Les régions sont les éléments constitutifs de l'économie nationale. L'existence de régions concurrentielles et dynamiques est indispensable pour permettre au Canada d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux. L'amélioration de la compétitivité constitue un objectif important, voire le plus important, de la politique économique régionale². La compétitivité est le moteur de la croissance économique. Une économie concurrentielle et en plein essor se traduit par un accroissement des niveaux de vie et par une multiplication des possibilités d'emploi.

La compétitivité reflète dans quelle mesure le Canada atlantique peut, dans une économie de marché loyale, produire des produits et services qui satisfont aux critères de marchés internationaux (échanges commerciaux) tout en augmentant les revenus réels et les possibilités d'emploi (p. ex., en tourisme) de ses citoyens. La compétitivité est basée sur la performance de la productivité et la capacité de l'économie de faire pencher les produits en faveur d'activités à productivité élevée, pouvant en retour générer des niveaux élevés de salaires réels. La transition du Canada de l'Atlantique à une économie du savoir fait partie de ce processus. Éléments clés de cette transition, l'innovation a des liens avec le savoir, l'éducation et les compétences.

L'APECA se concentre sur les PME en raison du lien qui existe entre la compétitivité et la productivité au niveau des entreprises; autrement dit, les entreprises concurrentielles sont source de croissance et de richesses parce qu'elles vendent plus ou augmentent la valeur ajoutée de ce qu'elles vendent. Les entreprises individuelles tirent leur avantage concurrentiel d'un éventail de facteurs qui inclut leur organisation interne, leur capacité entrepreneuriale, les processus d'innovation, le développement de produits, le marketing et ainsi de suite. De même, pour améliorer la compétitivité de la région et des entreprises, l'APECA a recours à un vaste éventail de stratégies qui incluent l'innovation; l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires; la promotion du commerce et de l'investissement; le tourisme et l'accès aux capitaux. Ces domaines stratégiques sont ceux dans lesquels l'APECA s'attend à des résultats.

² REGIONAL COMPETITIVENESS POLICIES, Interim Synthesis Report, 5th Session of the Working Party on Territorial Policy in Urban Areas, 22 octobre 2003, Séville, Espagne.

Section IV – Plans et priorités par résultats stratégiques

Résumé

Ressources 2004-2005 (M\$)		Amélioration de la croissance et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) de la région atlantique, menant à un accroissement de la productivité, des revenus gagnés et du nombre de débouchés.	
124,8		a) Innovation : Développement et commercialisation de technologies nouvelles, accroissement de la capacité d'innovation et croissance des secteurs stratégiques	
35,4		b) Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires : Accroissement de la motivation et des compétences en affaires requises pour lancer et développer sa propre entreprise	
30,2		c) Commerce : Amélioration du rendement en matière d'exportation de la région de l'Atlantique	
8,5		d) Investissement : Accroissement de l'investissement étranger direct au Canada atlantique	
32,6		e) Tourisme : Accroissement des ventes, des recettes, de la rentabilité, de l'investissement et des salaires	
46,1		f) Autre appui aux PME : Emploi, démarrage de nouvelles entreprises et projets d'expansion	
277,6		Résultat stratégique 2 : Développement des collectivités	
		Possibilités économiques pour le Canada atlantique au moyen du développement économique des collectivités	
		Activité de programme : Développement économique des collectivités	
		Résultats prioritaires des sous-activités :	
		a) Collectivités autonomes et économiquement viables	
		b) Accroissement de l'accès des entreprises aux services gouvernementaux	
122,4		Activité de programme : Mesures d'intervention spéciales	
47,5		Résultats prioritaires des sous-activités	
		a) Autodéveloppement des collectivités et création d'emplois de rechange dans les secteurs touchés par la fermeture d'industries primaires ou par l'achèvement de grands projets	
48,9		Programmes de travaux d'infrastructure	
218,8		Résultats prioritaires des sous-activités	
		a) Amélioration de l'infrastructure municipale dans les collectivités urbaines et rurales	
		Résultat stratégique 3 : Politiques, défense des intérêts et coordination	
		Elaboration de politiques et de programmes pour appuyer et promouvoir la croissance de l'économie de la région de l'Atlantique	
		Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination	
		Résultats prioritaires :	
17,7		Activités liées aux politiques et aux programmes qui visent à appuyer et encourager l'amélioration de la compétitivité de l'économie de l'Atlantique, la coordination avec les ministères, s'il y a lieu, et la défense des intérêts du Canada atlantique dans le cadre des décisions nationales	
514,1		Type de priorité : Toutes les priorités sont de nature courante	
		Total pour les ressources connexes : 2004-2005	

**Points saillants de l'*Atlantic Report* pour l'automne 2003,
Conseil économique des provinces de l'Atlantique
<http://www.apec-econ.ca/Fall03highlights.pdf>**

La valeur élevée du dollar canadien et les difficultés financières auxquelles font face les quatre provinces limiteront les perspectives de croissance de la région en 2004. Au cours des cinq prochaines années, les provinces doivent rembourser des paiements excédentaires sur des transferts financiers de 234 millions de dollars.

□ **En Nouvelle-Écosse**, un accroissement de la demande d'exportations de la part des États-Unis devrait aider à faire passer le taux de croissance d'environ 2,3 % en 2003 à environ 2,8 % l'an prochain. Une réduction d'impôt de 10 % encouragera les dépenses à la consommation, tandis que l'exploration en mer et l'investissement dans le projet de l'île de Sable ainsi que d'autres dépenses d'immobilisations appuieront l'activité dans de grands projets.

□ **Le Nouveau-Brunswick** peut s'attendre à voir son produit extérieur brut (PIB) passer d'environ 2 % en 2003 à environ 2,7 % en 2004, grâce à une augmentation des dépenses à la consommation. Le raffermissement des prix des marchandises et l'accroissement de la demande américaine devraient aider les industries primaires et d'exportation, même si la valeur élevée du dollar canadien mettra un bâton dans la roue.

□ **L'Île-du-Prince-Édouard** affichera sans doute en 2003 un taux de croissance juste en dessous des 2 % qui augmentera modérément en 2004 pour atteindre près de 2,7 %. L'accroissement de l'investissement dans le secteur non résidentiel devrait aider à compenser une modeste baisse dans le secteur de la construction résidentielle. La demande à l'exportation devrait se raffermir, mais le dollar canadien élevé limitera les dépenses touristiques nettes dans la province.

□ **Terre-Neuve-et-Labrador** perdra l'an prochain sa première place pour la croissance au Canada, après avoir affiché un taux de croissance du PIB de plus de 15 % en 2002 et de plus de 4 % en 2003. Sans le coup de fouet que donnerait un accroissement de la production pétrolière en 2004, le taux de croissance économique tombera sans doute à 2,5 %. La province profitera toutefois d'un accroissement des dépenses d'investissement dans le projet de la baie Voisey's, tandis que la croissance des revenus devrait soutenir les dépenses de consommation.

les années 1990, seulement 1 % de tous les immigrants au Canada se sont installés dans les provinces de l'Atlantique. Si on le combine aux résultats médiocres de la région sur le plan démographique, le manque d'immigrants devient un enjeu considérable. Les entreprises de l'Atlantique deviennent de plus en plus novatrices, adoptant de nouvelles technologies et de nouveaux procédés et les adaptant. Le secteur de la fabrication, en particulier, a démontré un flair novateur, tout comme l'ont démontré certains secteurs comme celui de la finance et des assurances¹. Il existe toutefois encore des défis à relever. Certaines entreprises réussissent mal à intégrer de nouvelles technologies, un nombre peu élevé de brevets sont émis, des ressources inadéquates sont affectées à la R-D et les travailleurs ne reçoivent pas toujours suffisamment de formation en matière de nouvelles technologies. L'innovation peut également s'avérer coûteuse pour les PME et peut être mise de côté en raison d'un manque de capital ou de fonds de R-D. Les entrepreneurs invoquent la pénurie de certaines compétences essentielles comme désavantage. Certains ont surmonté ces difficultés grâce à la collaboration avec d'autres centres du savoir, particulièrement les universités.

Les niveaux de productivité sont une fonction de la structure industrielle de la région. L'économie des provinces de l'Atlantique comprend une base de fabrication relativement petite et étroite, ne correspondant qu'à 10 % de l'économie, contre 17 % pour l'ensemble du Canada. Il y a certes quelques grands producteurs, mais la plupart des entreprises sont de petite taille.

Les industries basées sur les ressources naturelles correspondent à une plus forte proportion de l'économie du Canada atlantique, et certaines activités qui y sont liées sont de nature saisonnière, ce qui laisse les immobilisations inactives pendant certaines périodes de l'année et réduit par conséquent les niveaux de productivité. On pourrait améliorer la productivité de la région en déployant plus d'efforts dans les dossiers des dépenses en R-D, de l'innovation, de l'adoption de nouvelles technologies, de la scolarité et de la formation des travailleurs. L'amélioration du rendement dans ces domaines renforcera aussi la compétitivité de la région.

Pour améliorer le rendement économique du Canada atlantique, il faut renforcer les réseaux et les liens entre de nombreux intervenants régionaux. C'est grâce à des relations de ce genre que les connaissances locales sont diffusées et qu'elles donnent accès aux points forts et aux atouts concurrentiels locaux. Cela permettra d'améliorer les capacités en apprentissage et en innovation de la région de même que sa capacité à long terme à adopter, à adapter, à créer et à commercialiser des idées précieuses.

¹ Yves Bourgeois et Samuel LeBlanc, *L'innovation au Canada atlantique*, Institut canadien de recherche sur le développement régional, <http://www.accoa-apeca.gc.ca/t/library/reports/iiaac.pdf>, p. 199-200.

représentent des possibilités d'investissement dans le développement économique de la région de l'Atlantique.

Enjeux critiques, tendances et réalisations récentes

De 1998 à 2002, l'économie du Canada atlantique s'est développée et s'est diversifiée au point où le taux annuel de croissance économique réelle a atteint celui de l'économie nationale, se situant dans la partie supérieure de la gamme de 3 % à 4 %. Pour 2004, les prévisions du secteur privé laissent entrevoir une croissance modérée de 2 à 3 % du produit intérieur brut dans la région de l'Atlantique.

Bien qu'elle soit encore relativement jeune, l'industrie pétrolière et gazière du Canada atlantique a des retombées importantes dans la région, les dépenses réelles et prévues dépassant les 16 milliards de dollars (1991-2006) pour les activités d'ingénierie, d'achat, de construction et d'exploitation. Beaucoup d'entreprises du Canada atlantique ont participé à cet investissement et en ont bénéficié. Les activités pétrolières et gazières ont créé plus de 12 000 emplois dans la région. La région devra saisir l'occasion qui lui est offerte d'améliorer ces retombées.

Pour augmenter les retombées régionales de l'industrie pétrolière et gazière, il faut notamment obtenir un investissement de capitaux additionnels de la part des acteurs en place et de nouveaux intervenants. Plusieurs facteurs influent sur la capacité d'attirer de nouveaux investissements, y compris le volume de ressources en hydrocarbures et la structure de coûts relative de l'industrie de l'Atlantique. C'est pourquoi on s'emploie dans la région à cerner des moyens de simplifier le cadre réglementaire et d'améliorer l'efficacité. On cherche aussi à trouver des possibilités de développer à l'échelle locale une industrie d'approvisionnement et de services capable de soutenir la concurrence.

Les taux de chômage dans la région ont diminué, et la croissance de l'emploi au cours de la période 1998-2002 a été équivalente à celle enregistrée à l'échelle du Canada. Toutefois, le chômage dans la région touche de manière disproportionnée les régions rurales. Il constitue un problème particulièrement grave au Cap-Breton, dans le Nord-Est du Nouveau-Brunswick et dans certaines régions de Terre-Neuve-et-Labrador. Comparativement à l'ensemble du Canada, la population de l'Atlantique est très rurale. Il est donc nécessaire d'appuyer le développement économique des collectivités dans tous les secteurs de la région pour exploiter les possibilités locales. Toutefois, en régions rurales, le développement économique est compromis par la réduction des services assurés par le secteur des opérations bancaires commerciales, qui ont exigé des mesures pour assurer l'accès au capital du gouvernement et des organismes de développement économique.

En 2001, la population de la région a diminué pour la première fois depuis 1851. D'après le Recensement de 2001, la population de l'Atlantique a en effet baissé de 2,1 % depuis 1996. Cette régression est attribuable principalement aux migrations de sortie, surtout de la part des jeunes bien instruits qui quittent la région en quête d'un emploi. Un autre facteur qui y contribue est le fait que la région n'attire pas beaucoup d'immigrants. Dans

En outre, l'APECA assume son rôle de défense des intérêts en faisant la promotion des intérêts de l'Atlantique dans les débats nationaux et dans l'élaboration de politiques et de programmes. L'objectif de la coordination est de favoriser l'adoption d'une approche plus horizontale en travaillant de concert avec d'autres ministères fédéraux afin de mettre en œuvre le programme fédéral de développement régional dans les provinces de l'Atlantique. L'Agence cherche aussi à coordonner certains dossiers avec les gouvernements provinciaux et les intervenants, de façon à adopter le moyen le plus efficace de stimuler le développement dans la région. En outre, elle fait la promotion d'une approche panatlantique dans les dossiers d'intérêt commun (ex. : initiatives commerciales et mesures destinées à accroître l'immigration dans la région).

Conseil consultatif de l'APECA

Au niveau stratégique, les membres du Conseil consultatif de l'APECA, qui sont des entrepreneurs prospères, des spécialistes des affaires et des dirigeants de la collectivité, fourniront à la présidente et au ministre de l'APECA une orientation et des conseils d'experts sur un vaste éventail de questions politiques et stratégiques touchant l'Agence.

Programmes importants

Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique

En 2001, le gouvernement du Canada a approuvé le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA). Cette initiative quinquennale de 700 millions de dollars englobe un ensemble d'investissements et de programmes stratégiques destinés à renforcer la capacité des Canadiens de l'Atlantique à innover et à soutenir la concurrence dans une économie du savoir mondiale. Le PICA met l'accent sur le développement de l'innovation et la technologie, l'accroissement du commerce

et des investissements, l'amélioration de l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires ainsi que la promotion du développement économique rural et communautaire. Le PICA est une initiative qui englobe les quatre provinces de l'Atlantique et qui encourage l'établissement de partenariats entre les intervenants clés, y compris les différents ordres de gouvernement, les collectivités, les entreprises, les universités, les collèges et les instituts de recherche. Bien que l'APECA exécute la plupart des éléments du PICA, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) joue un rôle dans l'élément du Partenariat pour l'innovation. Le CNRC investit 110 millions de dollars répartis sur cinq ans en vue d'étendre et de renforcer son réseau de centres de recherche au Canada atlantique. Bien que les centres du CNRC aient des mandats nationaux, ils se concentrent sur des aspects particuliers de la technologie qui

Composantes du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique :

- Partenariat pour l'innovation : le Fonds d'innovation de l'Atlantique
- Partenariat pour le commerce et l'investissement au Canada atlantique
- Partenariat pour l'entrepreneuriat et le perfectionnement des compétences en affaires
- Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités

2. Développement des collectivités

a) Développement économique des collectivités

Le développement économique des collectivités présente des défis particulièrement intéressants. Les programmes de l'APÉCA penchent traditionnellement du côté des collectivités rurales et des petites villes où vivent de nombreux Canadiens de l'Atlantique et où les besoins en développement sont les plus urgents. Récemment, les villes sont passées à l'avant-plan du débat politique au Canada parce qu'elles exercent une influence sur la croissance économique. Elles sont ordinairement des moteurs de croissance de l'économie nouvelle et qu'elles sont la terre d'accueil de nombreux immigrants. Les villes sont aussi des centres d'apprentissage, de soins de santé, de R-D, de culture et de divertissements, et nombre d'entre elles fournissent beaucoup de services commerciaux et personnels que les Canadiens de l'Atlantique en sont venus à tenir pour acquis. Par conséquent, l'APÉCA doit prendre soin de reconnaître l'importance des villes dans le développement économique. Malgré l'importance des villes, l'APÉCA mettra l'accent sur l'économie des régions rurales et des petites villes puisque environ 46 % de la population du Canada atlantique vit dans des collectivités rurales et que la force économique de ces collectivités fait partie intégrante de la santé économique de la région.

3. Politiques, défense des intérêts et coordination

Dans les collectivités, le développement économique rejoint le développement social. L'APÉCA a pour mandat de s'occuper du développement économique, mais il est souvent difficile de dissocier la question économique des enjeux qui ont un aspect social. L'APÉCA appuiera le programme social du gouvernement du Canada quand celui-ci est manifestement lié à des possibilités économiques. Cela prendra plus d'importance à mesure que l'Agence s'emploiera à attirer plus d'immigrants vers les collectivités de l'Atlantique pour compenser certains effets du déclin et du vieillissement de la population.

L'APÉCA entreprend des recherches et des analyses stratégiques du climat économique, de la conjoncture régionale, des nouvelles tendances et des pratiques exemplaires pour éclairer le processus décisionnel, pour renseigner les décideurs sur les nouvelles orientations et pour adapter les mesures aux possibilités et aux défis propres à la région de l'Atlantique. En collaboration avec d'autres organismes régionaux, l'APÉCA explore un nouveau mécanisme voué à la prestation coordonnée de programmes et initiatives fédéraux liés au développement régional tout en contribuant aux politiques du programme national.

insistera aussi sur les compétences en gestion des affaires des jeunes Canadiens de l'Atlantique et des entrepreneurs, ainsi que sur la sensibilisation à l'entrepreneurschip et la promotion de l'entrepreneurschip chez les Autochtones.

iii) Commerce et investissement

Le commerce et l'investissement sont des éléments clés du travail de l'APECA. Il deviendra essentiel d'en faire la promotion pour assurer le développement économique. Les efforts déployés, qu'il s'agisse de renforcer le commerce à l'exportation ou d'attirer de nouveaux investissements de l'étranger, graviteront autour des relations entre la région et les États-Unis, mais exigeront aussi d'étendre les horizons pour englober d'autres régions du monde. Pour ce faire, l'Agence dirigera des missions d'Équipe Canada Atlantique sur divers marchés, participera aux missions d'Équipe Canada et accroîtra les compétences des PME de l'Atlantique en matière de marketing des exportations.

iv) Tourisme

Le tourisme au Canada atlantique continuera d'offrir des possibilités de croissance économique. Cette croissance reposera sur le milieu naturel, la diversité culturelle, l'histoire humaine et l'infrastructure touristique bien développée de la région, y compris pour les voyages d'affaires et les congrès. Comme pour le commerce et l'investissement, la croissance du tourisme dépendra largement des États-Unis, mais le Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique qui regroupe le gouvernement et le secteur privé continuera à mettre l'accent sur le marketing et la promotion dans divers marchés étrangers. L'accroissement du tourisme aura des retombées sur nombre de secteurs, y compris ceux de l'hébergement, des transports, du commerce de détail, de la restauration, des arts et de la culture ainsi que des loisirs.

v) Autres formes de soutien aux PME

En plus d'investir dans des prêts remboursables aux PME au moyen du PDE, l'Agence assurera l'accès aux capitaux de différentes manières, par exemple par la promotion de fonds de capital-risque et les activités locales de prêt des Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC). Il faudra aussi s'occuper du problème de l'accès des collectivités petites et éloignées aux services financiers commerciaux. Il faut aussi tenir compte, en ce qui concerne l'accès aux capitaux, des catégories très différentes d'entreprises visées, allant des nouvelles entreprises technologiques aux sociétés établies des secteurs traditionnels.

L'APECA examinera ses programmes pour déterminer comment elle pourra satisfaire aux besoins des entreprises sociales afin d'appuyer le mouvement d'entrepreneurschip social présenté dans le discours du Trône de février 2004.

Orientations stratégiques

L'Agence cible trois résultats stratégiques qui reflètent son mandat, c'est-à-dire d'aider à augmenter les possibilités d'emploi et le revenu des Canadiens de l'Atlantique.

1. Développement des entreprises – Améliorer la croissance et la compétitivité des PME de l'Atlantique, de façon à accroître la productivité, les revenus et la création d'emplois.
2. Développement des collectivités – Créer des possibilités économiques pour le Canada atlantique grâce au développement économique des collectivités.
3. Politiques, défense des intérêts et coordination – Elaborer des politiques et des programmes pour appuyer et promouvoir la croissance de l'économie de la région de l'Atlantique.

Pour obtenir ces trois résultats stratégiques généraux, l'APECA a adopté une approche globale axée sur la réalisation des activités et des sous-activités suivantes :

1) Développement des entreprises

a) Accès aux capitaux et à l'information

i) Innovation

L'innovation demeurera à l'avant-garde du programme économique de l'Agence. Un élan considérable a été donné grâce au Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), et les investissements effectués par le Conseil national de recherches du Canada (CNRC), grâce au Programme des partenariats de l'Atlantique, mènent à une activité accrue de R-D au Canada atlantique, notamment à la création de partenariats et d'alliances entre le secteur privé, les universités et les établissements de recherche. Le FIA a joué un rôle capital pour attirer à l'échelle de la région des propositions novatrices qui ont aidé à cerner un certain nombre de secteurs nouveaux.

Pour poursuivre sur cet élan, l'APECA fera appel aux programmes actuels comme le Programme de développement des entreprises (PDE) et le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA) pour le développement des secteurs nouveaux. Ce développement sera consolidé en liant l'investissement, le développement des ressources humaines et les stratégies de planification de la fidélisation et de commercialisation à ces secteurs.

ii) *Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires*

L'APECA continuera à aider les entrepreneurs à se lancer en affaires et à développer leurs entreprises, et elle mettra l'accent sur l'apprentissage continu comme élément de la culture des affaires du Canada atlantique. Elle accordera la priorité notamment à la promotion et au perfectionnement des compétences en gestion pour améliorer la compétitivité des PME, surtout des compétences importantes dans l'économie du savoir, comme l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies. L'Agence

Section III – Contexte de planification

Mandat de l'APECA

Le mandat de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) est défini à la partie I de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, L.R. G-5.7, aussi appelée la Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Elle a pour objet de « favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région. »

L'Agence a son Siège social à Moncton (Nouveau-Brunswick), mais elle compte des bureaux régionaux dans chacune des capitales provinciales, des bureaux de secteur dans d'autres villes des quatre provinces de l'Atlantique et un bureau à Ottawa.

L'APECA travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes fédéraux. Depuis 1996, elle fait partie du portefeuille de l'Industrie, dont les plans et priorités reflètent l'objectif du gouvernement fédéral, soit de bâtir une économie du savoir dans toutes les régions du Canada et de faire progresser le programme du gouvernement visant les possibilités économiques et l'innovation au Canada.

L'approche du portefeuille : un engagement à l'égard d'une coopération et des partenariats efficaces, concept essentiel à la manière dont l'APECA s'occupe des besoins et possibilités des PME des Canadiens de l'Atlantique.

Notre mandat est de contribuer à la croissance des revenus et à la création d'emplois pour les Canadiens de la région de l'Atlantique.

La loi sur l'APECA oblige l'Agence à mettre tout particulièrement l'accent sur le développement des petites et moyennes entreprises (PME) en élaborant et en mettant en œuvre des politiques, des programmes et des projets et en défendant les intérêts du Canada atlantique dans le contexte de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets économiques nationaux. L'APECA veille à ce que des outils et des ressources de promotion des entreprises existent pour répondre aux besoins des entrepreneurs actuels et nouveaux de la région. Chaque année, l'APECA reçoit en moyenne 2 500 demandes sur un vaste éventail d'activités allant du démarrage de nouvelles entreprises à des travaux de recherche-développement (R-D) sur des technologies nouvelles. L'aide qu'elle fournit aux projets consiste surtout en des prêts non garantis exempts d'intérêt et en des contributions commerciales et non remboursables à des entreprises sans but lucratif.

Dans l'exercice de son mandat en matière de recherche stratégique et de défense des intérêts, l'Agence participe activement à des discussions et à des débats sur l'avenir économique de la région.

Raison d'être

La raison d'être de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique est définie par sa désignation même. Cette agence du gouvernement du Canada a pour mission de contribuer à la création de possibilités économiques pour les personnes vivant au Canada atlantique. L'APECA a toujours contribué sensiblement à la prospérité économique à long terme de la région de l'Atlantique, et elle continuera de le faire.

L'APECA offre aux Canadiens de la région de l'Atlantique la possibilité :

- de devenir des entrepreneurs;
- d'innover en mettant au point de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouvelles technologies qui n'existent actuellement pas sur le marché;
- de soutenir la concurrence dans l'économie du savoir;
- de se lancer sur les marchés d'exportation ou de vendre plus de produits ou services à plus de marchés;
- de développer leurs entreprises touristiques;
- de créer des collectivités autonomes;
- d'être productifs en agrandissant leur entreprise et en adoptant de nouvelles technologies.

Les programmes de l'APECA sont centrés sur la technologie, l'innovation, les compétences et l'apprentissage pour permettre à la région de réduire sa dépendance à l'égard des industries primaires traditionnelles, qui demeurent malgré tout importantes.

L'APECA est un partenaire et un défenseur, un coordonnateur et un décideur ainsi qu'un catalyseur de la croissance économique. L'APECA est un champion pour le Canada atlantique.

- entreprises plus novatrices
- capacité de R-D accrue dans les centres de recherche postsecondaires
- exploitation d'entreprises plus concurrentielles
- grâce à la technologie et à l'innovation
- amélioration des compétences en affaires des entrepreneurs
- accroissement du taux de survie des entreprises
- augmentation du nombre de touristes et des dépenses touristiques
- facilitation de l'accès aux capitaux
- augmentation du nombre d'emplois et notamment d'emplois bien rémunérés
- intensification du commerce et de l'investissement étranger dans la région
- promotion de leurs intérêts dans le cadre de débats nationaux et de l'élaboration de politiques et programmes nationaux
- capacité accrue des collectivités à créer des occasions viables

Avantages pour les Canadiens de l'Atlantique :

L'APECA a pour mission d'améliorer l'économie des collectivités du Canada atlantique par la promotion de débouchés d'affaires et d'emploi.

Déclaration de la direction

Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et priorités de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique* pour 2004-2005.

Le présent document a été rédigé conformément aux principes de la production de rapports et aux exigences en matière de divulgation d'information qui figurent dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'Agence.
- Les renseignements sur les dépenses prévues sont conformes aux directives fournies par le ministre des Finances dans son Budget et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Les renseignements sont complets et exacts.

- Il est fondé sur de bons systèmes internes d'information et de gestion adoptés par l'Agence.

La structure hiérarchique sur laquelle repose le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor, et elle sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.

Nom :

Monique Collette, présidente

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Date :

2004 14 2004

d'entrepreneurs. Les activités de l'Agence continueront à être fortement axées sur les PME, qui contribuent beaucoup à la création d'emplois au Canada atlantique.

Malgré des progrès récents, la région continue à accuser un retard par rapport au reste du Canada sur le plan du revenu, et le taux de chômage demeure excessivement élevé. Le marché d'aujourd'hui exige des idées et des compétences, et les Canadiens de l'Atlantique ont le talent et la capacité voulus pour soutenir la concurrence mondiale et sortir gagnants.

En ma qualité de ministre, je tiens à ce que l'APECA poursuive ses efforts en vue d'aider toutes les régions du Canada atlantique - tant rurales qu'urbaines et francophones qu'anglophones - à contribuer à la prospérité nationale. Compte tenu de la tradition de fierté et de persévérance du Canada atlantique, je suis convaincu que, grâce au leadership économique dynamique de l'APECA, les programmes décrits ci-après permettront de poursuivre les progrès remarquables dont nous avons été témoins depuis la création de l'Agence.

L'honorable Joseph McGuire

Ministre

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Section 1 – Message du ministre

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), qui entame maintenant sa dix-septième année, fait une contribution encore plus marquée à la vie des habitants du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador. L'APECA est un partenaire et un défenseur, un coordonnateur, un décideur et un catalyseur de la croissance économique.

Grâce aux efforts de l'APECA, les Canadiens de la région de l'Atlantique jouissent aujourd'hui de plus de débouchés d'emploi et d'un plus grand potentiel de gains. La productivité de la région s'est améliorée, tandis que les échanges commerciaux et l'investissement étranger sont en hausse. Les entrepreneurs ont de toute évidence perfectionné leurs compétences, et le taux de survie des nouvelles entreprises s'est considérablement amélioré. Les travaux de recherche-développement (R-D) prometteurs sur le plan commercial se sont multipliés, et les petites et moyennes entreprises (PME) ont plus aisément accès aux capitaux de développement et de croissance. On estime en effet que, en 2002, le PIB du Canada atlantique dépassait de près de 1 milliard de dollars ce qu'il aurait été sans l'appui direct de l'APECA aux entreprises.

Membre du portefeuille de l'Industrie, l'APECA continue de promouvoir la stratégie d'innovation du gouvernement du Canada dans la région et travaille avec les Canadiens des provinces de l'Atlantique pour bâtir une économie du XXI^e siècle. Prenons par exemple le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA), un programme de 700 millions de dollars destiné à renforcer la capacité des Canadiens de l'Atlantique à innover et à soutenir la concurrence à l'échelle mondiale. Une évaluation formative indépendante achevée récemment sur le Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA), qui est une composante clé du PICA, a abouti à la conclusion que le FIA augmentait la capacité et l'activité de R-D et qu'il contribuait à la mise au point et à la commercialisation de nouveaux produits, services et procédés. Tout en étant un modèle relativement nouveau pour encourager la R-D et la commercialisation des technologies nouvelles, le FIA promet grandement d'accélérer le développement de l'industrie du savoir au Canada atlantique.

Le commerce et l'investissement ont acquis une importance accrue dans les efforts de l'APECA, et leur promotion demeurera un élément critique du développement économique de la région. Le développement économique des collectivités demeure une des priorités du programme de l'Agence, lequel met l'accent sur la collaboration avec les partenaires locaux et régionaux pour bâtir la capacité de la collectivité à créer les débouchés viables pour le développement économique. Un autre objectif important est d'accroître l'activité touristique, et l'on s'attend à ce que l'Initiative de marketing du tourisme en Atlantique de 2004 produise un rendement du capital investi de 12:1. Une autre grande priorité est de présenter aux jeunes Canadiens de l'Atlantique des modèles

Comité sur la politique de développement territorial de l'Organisation de	54
coopération et de développement économiques (OCDE)	54
Modernisation de la fonction de contrôleur	54
Article 41 de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	55
Prestation de services axés sur les citoyens	56
Division des services d'examen de l'APFCA et mesure du rendement	56
Section V – Organisation	59
ANNEXE	65
INDEX	67

Table des matières

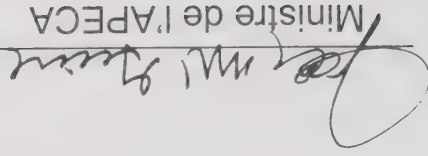
Section 1 – Message du ministre	5
Déclaration de la direction	7
Section II – Raison d'être	9
Section III – Contexte de planification	11
Section IV – Plans et priorités par résultats stratégiques	19
Résumé.....	19
Détails	20
Résultat stratégique 1 : Développement des entreprises.....	20
Résultat stratégique 2 : Développement des collectivités.....	28
Résultat stratégique 3 : Politiques, défense des intérêts et coordination	33
Secteur d'activité de l'Administration générale	35
Portefeuille des contributions remboursables du Programme de développement des entreprises	36
Enjeux horizontaux	37
Centres de services aux entreprises du Canada.....	37
Politique de développement rural du gouvernement du Canada.....	38
Développement économique des Autochtones	39
Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique	40
Entente sur la promotion du commerce extérieur	43
Equipe Canada Atlantique	47
Infrastructure Canada.....	48
Programme international du Canada pour l'agriculture et l'alimentation	49
Programmes du gouvernement et enjeux liés à la gestion	50
Gouvernement en direct.....	50
Développement durable	51
Conseils fédéraux régionaux.....	52

**Agence de promotion
économique
du Canada atlantique**



**Budget des dépenses
2004-2005**

**Partie III - Rapport sur les plans et
priorités**


Ministre de l'APECA

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-

ble et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BTJ1-2/2005-III-81

ISBN 0-660-62518-0



**Agence de promotion
économique du Canada
atlantique**

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada Border Services Agency

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

CA1
FN
-E77

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-120
ISBN 0-660-62582-2



2004-2005 to 2006-2007

Estimates

Part III - Canada Border Services Agency
Inaugural Report on Plans and Priorities

A. Anne McLellan

The Honourable A. Anne McLellan, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness)



Canada Border
Services Agency

Agence des services
frontaliers du Canada

The theme of the Canada Border Services Agency's first Report on Plans and Priorities (RPP) is "First Declarations." This is what we call our first statements on our mission and values, which guide our day-to-day operations, and our first set of strategic outcomes, that encompass what we aim to achieve with our business. It summarizes our strategic and operational directions; challenges and risks; priorities and strategies; and supporting financial information, as we move forward in our first year of operation.

We will be gathering further feedback on our "First Declarations" through consultations with our stakeholders and employees. This input will be incorporated in our final strategic framework, which will be published in our next RPP.

For more information about the Canada Border Services Agency, see our website: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>

Message from the Minister

It is my pleasure to table the Canada Border Services Agency's (CBSA) first Report on Plans and Priorities, the document that meets our obligation to report to Parliament on our planned activities and that outlines our resource commitments. As Canada plays its part in making the world more secure, more peaceful, more co-operative and more open, one of the most critical responsibilities that we hold is to manage our borders in ways that reflect these values.

While we work to facilitate the flow of lawful travellers and trade, we must be vigilant in preventing dangerous people and goods from entering Canada. Our border must be secure and responsive to new and emerging threats while managing the effective and efficient handling of almost \$900 billion in global trade, as well as 92 million travellers each year.



As we complete the transition started on December 12, 2003, it is important to recognize that CBSA provides an essential service as the first line of defence in managing the movement of people and goods into and out of Canada.

I want to particularly thank our employees for their continued service and dedication to protecting our border and helping ensure the safety and protection of all Canadians. I am grateful for their patience and assistance as we move forward with this transformation.

Having border services in one agency as part of the new Public Safety and Emergency Preparedness Portfolio means that we are better able to manage the border in an integrated way. We are now better positioned to advance interoperability with domestic and international partners, improve upon risk management techniques and on our overall capacity to respond more rapidly and effectively to threats.

The CBSA is very well positioned to facilitate the free flow of lawful people and goods while strengthening the Government of Canada's capacity to protect the safety and security of Canadians.

I have every confidence that we will make this transition successfully and that Canadians will have both pride and confidence in the Canada Border Services Agency.

A handwritten signature in dark ink, reading "A. Anne McLellan". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

The Honourable A. Anne McLellan, P.C., M.P.
Solicitor General Of Canada
(Minister of Public Safety and Emergency Preparedness)

Message from the President

The Canada Border Services Agency (CBSA) has one very large and dynamic business line—the provision of integrated border services. An integrated approach will enable us to strengthen our focus where employees and Canadians want it: at the front line, providing the best possible service with the resources we have and positioning ourselves to further leverage our people and our systems in the future. Our basic organizational structure is in place. The transition of our underlying systems and workforce is underway. Our main business priorities have been established, of which the first is to ensure business continuity as we complete the transition to becoming a fully integrated border services agency.



For the first time, employees from Customs services, areas of Citizenship and Immigration's intelligence, interdiction, and enforcement services, and the Canadian Food Inspection Agency's Import Inspection at Ports of Entry program, are together on one team. There are many skills and values we share. Recognizing and building on those—particularly our shared dedication to vigilance in the protection of Canada's security, health, and well-being—will be pivotal to build the esprit de corps we need to function effectively and carry out our mandate. Achieving excellence in service delivery also means leveraging our world class laboratory and technological capacity and further transforming ourselves into a science based innovative organization.

Maintaining and strengthening partnerships that our legacy organizations have worked very hard to build is critical to our success. We depend heavily on being able to access, collect, and share information. The right information must get to the right people at the right time, whether our work is in admitting immigrants and visitors, processing commercial shipments, preventing contaminated goods from entering Canada, administering and enforcing trade agreements, or detaining and removing persons subject to deportation orders. We need strong, collaborative relationships with other departments and agencies in Canada and in other countries, as well as with private-sector, provincial, and non-governmental organizations, to do all this work well. Collaboration is also key to “pushing out our borders” through proactive work abroad to deter unlawful trade and migration and “after the fact” verification for low-risk goods imported into Canada.

As set out in this document, we have an initial strategic framework. It may change as we work closely with central agencies to ensure our budget enables the level of service expected of us. But I look to the future with optimism. I am confident that as we finalize the resources, the responsibilities and the structure of the CBSA, we will be able to deliver on our promise of better service and protection for Canadians.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Jolicoeur'.

Alain Jolicoeur
President

Canada Border Services Agency

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 to 2006-2007 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Border Services Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities:

- The report accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat (TBS).
- It should be noted, however, that the Canada Border Services Agency was created on December 12, 2003. Consequentially, though comprehensive, the financial information presented in the document on a full-year basis reflects best estimates based on the information available to the Agency.
- It is based on existing, underlying departmental information and management systems in the Canada Revenue Agency (CRA), Citizenship and Immigration Canada (CIC), Canadian Food Inspection Agency (CFIA) and the CBSA.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers, and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Alain Jolicœur
President

Canada Border Services Agency

Table of Contents

Our Raison d’Être	11
The Case for the CBSA	11
What We Do	12
Mission and Values	15
Our Programs.....	16
How We Benefit Canadians	20
Our Priorities	21
Challenges and Risks.....	22
Strategies to Support Priorities	26
Organization	41
Our Strategic Framework	43
Conclusion.....	47
Appendices.....	49

Our Raison d'Être

On December 12, 2003, the Prime Minister of Canada created the Canada Border Services Agency (CBSA) as part of the new Public Safety and Emergency Preparedness (PSEP) Portfolio. PSEP is the centre of responsibility and accountability for addressing public safety and security issues. It brings together in one portfolio the core functions of crisis and emergency management, national security, policing and law enforcement, corrections and conditional release, crime prevention, critical infrastructure protection and border services and integrity.

The CBSA, in turn, brings together the Customs Branch of the former Canada Customs and Revenue Agency, as well as portions of the Appeals and Compliance Branches that support Customs; the Intelligence, Interdiction, and Enforcement programs of Citizenship and Immigration Canada; and the Import Inspection at Ports of Entry program from the Canadian Food Inspection Agency.

The CBSA is still in transition, and the full extent of our functional responsibilities is not yet confirmed. While we are responsible for most federal border services that facilitate lawful travel and trade, and interdict and prevent dangerous people and goods from crossing our borders, we are not responsible for all services. For example, at the time of publication of this report, secondary immigration inspection programs at ports of entry have not been transferred to the CBSA, and consultations concerning this transfer are ongoing.

This Report on Plans and Priorities (RPP) contains the CBSA's "First Declarations," our initial statement of our mission and values, and the strategic outcomes we are working to achieve. It also sets out who we are and how we are organizing our programs to fulfil our mandate, where we are headed, and how we intend to achieve our goals based on an assessment of what we are currently responsible for and the resource requirements associated with that work. It summarizes the challenges and risks we must manage to achieve our strategic outcomes, and the opportunities we have as a significantly enhanced, integrated agency to leverage border resources and employee expertise to strengthen Canada's security and its economic prosperity.

The Case for the CBSA

The CBSA provides an essential service. In the global context, we are the first line of defence in managing the movement of people and goods into and out of Canada. Some of the threats we contend with include terrorism; illegal migration; illegal trade of weaponry, drugs, and unsafe goods and foodstuffs; and the attempted introduction of contaminants and threats to public health. We are also mandated to prevent the admission into Canada of persons involved in war crimes or crimes against humanity, to assist in combating money laundering, and to conduct the detention and removal from Canada of inadmissible persons. The tragic events of 9/11; the

We are the first line of defence in managing the movement of people and goods into and out of Canada

We are now a single repository of a wealth of experience, skill, dedication and innovation in border management

economic impacts of the SARS outbreak, Avian Flu, and Mad Cow Disease; and the exploitation of victims of human smuggling and trafficking, all highlight how critical it is that Canada has in place strong and effective border services—services that facilitate the free flow of lawful people and goods, without sacrificing the vigilance required to protect our health, security, and economic prosperity from harmful and illegal traffic, as well as unlawful attempts to cross our borders.

As an integral part of the PSEP Portfolio, the CBSA integrates functions from three previously separate organizations. All three have expertise in critical aspects of border management. Merging the majority of these functions into one agency means services can be delivered more efficiently and more effectively, strengthening the Government of Canada's capacity to protect the safety and security of Canadians. Operating as one agency, we are better positioned to improve risk management; advance interoperability with our partners in Canada and abroad; collect and share the right information at the right time, and significantly improve our overall capacity to respond rapidly and effectively to threats. We are now a single repository of a wealth of experience, skill, dedication, and innovation in border management from the merging of three work forces, each with long and proud traditions of service to Canada and to Canadians.

What We Do

All people and goods entering Canada, whether by air, land, or sea, must report to the CBSA at a port of entry. We administer and enforce approximately 75 domestic acts and regulations on behalf of other federal departments and agencies, and international agreements that govern travel and trade. We work closely with PSEP Canada and PSEP Portfolio partners: Canada Firearms Centre, Canadian Security Intelligence Service, Correctional Service of Canada, National Parole Board, Royal Canadian Mounted Police, Commission for Public Complaints Against the RCMP, RCMP External Review Committee, Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness, and the Office of the Correctional Investigator (see “Exhibit 8: Partners and Stakeholders” on page 20 for more of our partners and stakeholders). We carry out our work with over 10,200 public servants at 1,369 service points across Canada and 39 locations abroad. At some of our busiest locations, we operate on a 24/7 basis.

Exhibit 1: Relevant Acts and Regulations administered by the CBSA

Relevant Acts and Regulations

The CBSA administers, in whole or in part, approximately 75 Acts and Regulations including those on behalf of other federal departments and agencies, such as:

- *Citizenship Act*
- *Customs Tariff*
- *Customs Act*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Special Import Measures Act*
- *Section 25 to 39 of the Proceeds of Crime (Money Laundering) and Terrorist Financing Act*

Our workforce, enabled by our business systems, serves over 170,000 commercial importers and more than 92 million travellers every year. We process over 71 million highway travellers, 18 million air travellers, 276,000 rail passengers, 2.9 million marine passengers, and over 11 million commercial releases annually totalling some \$350 billion in value. In 2003, we kept over \$400 million worth of drugs off our streets, dealt with over 3,600 Criminal Code incidents at our borders, conducted nearly 30,000 immigration investigations, and detained over 11,500 persons for immigration infractions. We collected over \$3.3 billion in import duties and \$22 billion in GST. Moreover, because of our sheer volumes and the often sensitive nature of the issues we address day-to-day, how we do our job could impact the level of confidence Canadians have in their government and economy. It is a responsibility we discharge very seriously.

We operate on the basis that the vast majority of people and businesses want to comply with the law, and we work hard to facilitate that. This includes services that enable information to be provided in advance by travellers and traders, which allows us to expedite processing and maintain high levels of confidence in the security of our borders. However, we must be prepared to respond in cases where individuals and businesses either accidentally or intentionally fail to comply with the rules or present an extraordinary threat. In cases where people and businesses innocently fail to comply because they have misunderstood their obligations, we make every effort to help prevent the same mistakes from being repeated. For those few who are intent on deliberately and wilfully breaking the law, the CBSA takes appropriate enforcement action to administer appropriate, effective sanctions against the offenders. The exchange of information with our partners, ensuring the best intelligence available to offer the maximum protection to Canadians, is implicit in our approach to minimizing the risks posed by threats to our borders.

It is this risk-management continuum—facilitating low-risk individuals and goods at one end, and taking strong enforcement action against high-risk individuals and businesses at the other—that characterizes our approach to border services. Strategically, this involves “pushing our borders out” as much as possible so that we can effectively address risks at the earliest possible point in the travel /supply continuum to reduce the likelihood that dangerous people and goods will ever

It is this risk-management continuum that characterizes our approach to border services

reach North America. Similarly, it means expediting the movement of low-risk goods by performing some verification activities away from the border, after release.

The following two exhibits provide information on regional operations and service locations.

Exhibit 2: Summary of CBSA responsibilities

- We promote and facilitate a level playing field for legitimate travellers and traders.
- We ensure that all travellers coming into Canada are admissible, and comply with Canadian laws and regulations.
- We process all commercial shipments that cross our ports of entry to ensure Canadian laws and regulations are adhered to, that no illegal goods enter or exit the country, and that related trade statistics are accurate.
- We ensure that all applicable duties and taxes are paid.
- We detain migrants who may cause a threat to Canada.
- We remove persons who have been determined inadmissible to Canada.
- We ensure food safety, and plant and animal health, by identifying and interdicting high-risk, regulated commodities at air, land, and sea ports.

Exhibit 3: CBSA – Eight regions in Canada



Exhibit 4: CBSA – over 1400 service locations worldwide

<p>The CBSA operates in a real-time environment, providing service at air, sea, and land border points—24 hours a day, 7 days a week at some of our busiest locations. We also perform activities away from the border, in Canada and abroad.</p> <p>There are 39 strategic international locations where Migration Integrity officers are located.</p>	<p>There are 1,369 service locations across Canada including^a:</p> <table> <tr><td>• Small Vessel Marina Reporting Sites</td><td>473</td></tr> <tr><td>• Commercial Vessel Reporting Stations</td><td>222</td></tr> <tr><td>• Airports</td><td>198</td></tr> <tr><td>• Land Border Offices</td><td>119</td></tr> <tr><td>• Warehouses</td><td>115</td></tr> <tr><td>• Alternative Service Sites</td><td>71</td></tr> <tr><td>• Inland Offices</td><td>62</td></tr> <tr><td>• Immigration Service Points</td><td>37</td></tr> <tr><td>• Rail Sites</td><td>22</td></tr> <tr><td>• Ferry Terminals</td><td>11</td></tr> <tr><td>• Airports that process Cargo</td><td>9</td></tr> <tr><td>• Cruise Ship Offices</td><td>8</td></tr> <tr><td>• Locations serviced by an Acting Customs & Excise Officers</td><td>8</td></tr> <tr><td>• Postal Processing Plants</td><td>3</td></tr> <tr><td>• Airports used for Military Clearance</td><td>5</td></tr> <tr><td>• Casual Refund Centres</td><td>4</td></tr> </table>	• Small Vessel Marina Reporting Sites	473	• Commercial Vessel Reporting Stations	222	• Airports	198	• Land Border Offices	119	• Warehouses	115	• Alternative Service Sites	71	• Inland Offices	62	• Immigration Service Points	37	• Rail Sites	22	• Ferry Terminals	11	• Airports that process Cargo	9	• Cruise Ship Offices	8	• Locations serviced by an Acting Customs & Excise Officers	8	• Postal Processing Plants	3	• Airports used for Military Clearance	5	• Casual Refund Centres	4
• Small Vessel Marina Reporting Sites	473																																
• Commercial Vessel Reporting Stations	222																																
• Airports	198																																
• Land Border Offices	119																																
• Warehouses	115																																
• Alternative Service Sites	71																																
• Inland Offices	62																																
• Immigration Service Points	37																																
• Rail Sites	22																																
• Ferry Terminals	11																																
• Airports that process Cargo	9																																
• Cruise Ship Offices	8																																
• Locations serviced by an Acting Customs & Excise Officers	8																																
• Postal Processing Plants	3																																
• Airports used for Military Clearance	5																																
• Casual Refund Centres	4																																



^a These numbers are a snapshot in time, and are subject to change.

Mission and Values

The CBSA is working to finalize an integrated border service agenda. Therefore, our strategic framework, which we qualify as our “First Declarations”, may change. We will finalize our strategic framework next year in our next Report on Plans and Priorities, once we have completed consultations with stakeholders and employees, and our functional responsibilities and resource base are confirmed.

Our mission and values form the basis of our initial strategic framework, which will eventually link the core elements of our mandate to outcomes and performance measures. A higher-level integrated presentation of our initial strategic framework for planning and reporting purposes is found on page 45 in this report. In this context:

Our mission and values form the basis of our initial strategic framework

Our mission is:

To manage the access of people and goods to and from Canada to ensure the safety and economic prosperity of all Canadians.

To meet our mission and fulfil our mandate, we foster partnerships with business and collaborate with other departments, and other countries and their agencies, to support border security, facilitate the flow of legitimate imports, and promote free access to the world for Canadian travellers and goods.

We are currently conducting further consultations with regard to the development of our vision statement.

Our values are:

- **Integrity**—We exercise our authority in a respectful and fair manner. We accept responsibility for our actions in order to build and maintain a reputation of trustworthiness and accountability.
- **Collaboration**—We are committed to working with our colleagues, and our domestic and international partners in addressing common opportunities and challenges, and to resolve problems in pursuit of our common interests.
- **Respect**—We are courteous in our dealings with each other and the clients we serve. We show the utmost appreciation for the dignity, diversity, and worth of all people. We do this by listening to others to understand their positions and by behaving in a just, courteous, and reasonable manner. We respect the privacy of Canadians and proudly uphold the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.
- **Professionalism**—We set high standards of achievement for our employees and strive for the provision of competent, quality service. Our partners value us for our capacity to be innovative, especially in facilitating trade worldwide and harnessing smart technology and science to perform our mission.
- **Transparency**—We strive to communicate in a straightforward, simple, practical, and open manner. We are committed to fiscal prudence and holding ourselves accountable.

Everything we do is focused on providing the best possible integrated border services at an affordable cost to Canadians

Our Programs

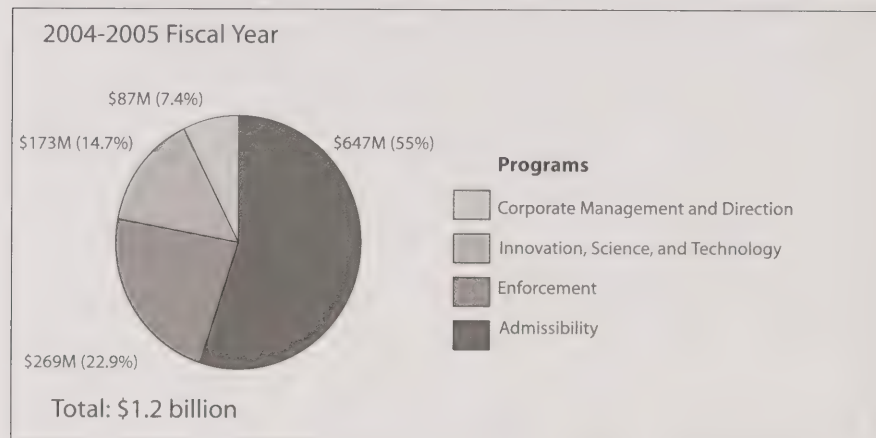
The CBSA is a large and dynamic organization. Everything we do is focused on providing the best possible integrated border services at an affordable cost to Canadians. In managing the movement of goods and people across our borders, we work to expedite lawful border traffic while interdicting and preventing dangerous or illegal border traffic across four interrelated programs, as follows.

- In **Admissibility**, our largest program, we work to manage as expeditiously as possible the lawful flow of people and goods, promoting compliance with border legislation and ensuring a level playing field for legitimate trade and travel. Among other things, this includes initiatives to harmonize rules and standards with our global partners, and providing effective outreach and client services to inform travellers and businesses of their rights and obligations under border laws. It also encompasses primary inspections and the administration of other government department acts and regulations that cover people and goods; assessing tariff classifications including making origin and valuation determinations on the importation of goods; administering trade incentives; refusing entry for prohibited importations such as child pornography or other illicit materials; collecting duties and taxes where required by law; taking anti-dumping and countervailing actions; conducting impartial pre-removal risk assessment; and carrying out appeals and adjudications functions.
- In **Enforcement**, we are focused on preserving the integrity of Canada's borders. Our aim is to protect the health, safety, and security of Canadians from the movement of illegal or dangerous goods and people, and support the Government of Canada with emergency response capabilities as required. Work in this program area includes maximizing performance in the effective and timely collection, analysis, and distribution of intelligence regarding threats to national security; screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods; the investigation and recommendation of prosecutions of those who are deemed to have committed more serious offences against border legislation; and the removal and detention of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society. It also means equipping our workforce with state-of-the-art technology to identify and interdict high-risk illegal trafficking of people and goods.
- In **Innovation, Science and Technology**, we design, implement and maintain smart border technology and science solutions to improve our capacity to deliver innovative, quality services as effectively and efficiently as possible. This includes ensuring our systems enable collaboration and appropriate information sharing with our partners; that our people have the tools and timely access to the information they need to do their jobs; and that the automated, convenient self-service options that we develop for our clients are robust and secure. The CBSA harnesses its science and technology capacity to improve the delivery of core programs and/or lessen the compliance burden. Rigorous, science based innovation is key to protecting Canadians from existing risks and emerging threats, and delivering our mandate amid continuing resource constraints.

- In **Corporate Management and Direction**, we work to ensure we have the human resources, comptrollership, and governance regimes we need to maximize our ability to manage our operations strategically, fulfil our mandate, and achieve our strategic outcomes with the resources at our disposal. In this program area, we are putting in place the strategies and frameworks we need to steadily become a more innovative service provider with a work force dedicated to continuous learning, a robust audit and evaluation function, and an organization that clearly demonstrates value for money in meeting the expectations of Parliamentarians and Canadians.

To deliver these programs, the CBSA has a current projected budget of \$1.2 billion in 2004-05. Of this, more than 90 percent is allocated to deliver or directly support the delivery of services at the front line. Additional financial information is found in Appendix B. The following graphic illustrates the CBSA's total spending profile by program area.

Exhibit 5: CBSA Financial Spending Profile by Program Activity (in millions)



Core programs need to be assessed against the level of service expected by the Government in the context of new and evolving priorities; our requirements to invest in completing our transition; and our innovation initiatives. We will be working with Treasury Board Secretariat, including through an A-Base review, to develop a long-term funding strategy that will ensure we have the capacity to maintain the integrity of our core operations while meeting Government priorities in the area of security.

The following exhibits show the breadth of our programs and give further context to our spending profiles.

Exhibit 6: Key volumetrics

Volumetrics – Admissibility Programs ^a	
Travellers entering Canada	92 million
Highway Travellers Percentage processed within wait time service standard (10 minutes Monday-Thursday, 20 minutes Friday-Sunday)	71 million 93%
Air Travellers Percentage processed within 20 minute wait time target	18 million 89%
Other Travellers	3,176 million
Commercial releases	11 million
Courier Shipments	24 million
Import Duties Collected	\$3.3 billion
GST Collected	\$22 billion
Sanctions levied (Administrative Monetary Penalties)	20,552
Commercial Importers	170,000
Missing children recovered	94

^a Based on most recent available statistics.

Exhibit 7: Key volumetrics

Volumetrics – Enforcement Programs ^a			
Interdictions		Removal of Individuals from Canada	
Value of drugs kept off the street	\$408 million	Removal orders issued	44,373
General contraband (seizures)	16,944	Escorted removals	1,471
Interceptions of prohibited commodities	57,200	Removals from Canada in 2003	10,368
Amount seized for Customs-related infractions	\$20.6 million	Criminals removed	1,496
Currency forfeited to CBSA (money laundering)	\$17 million	Hearings	
<i>Criminal Code</i> incidents	3,614	Admissibility Hearings concluded	2,561
Strategic Export Enforcement Seizures	20	Appeals concluded	4,171
Investigations		Prosecutions	
Customs related investigations (open)	1,960	Number of prosecutions concluded	181
Customs investigations concluded	547	Number of offense convictions	93
Food-related investigations 2002-2003	347	Number of successful prosecutions	160
Immigration investigations	29,731		
Detentions			
Persons detained for Immigration infractions	11,509		
Detention reviews conducted	11,282		

^a Based on most recent available statistics, 2003-2004 fiscal year unless otherwise stated.

How We Benefit Canadians

The ultimate outcome we work towards is ensuring that Canadian society is safe and secure and its economy is prosperous. Obviously, we cannot achieve this outcome alone. We must work with partners in many domains, including other federal, provincial, territorial, and foreign departments and agencies to achieve this outcome. But in the area we are responsible for—border services—we have three **strategic outcomes** we work with our partners to achieve.

They are:

- Canada receives full social and economic benefits from the free flow of people and goods through secure, open borders.
- Canada's national security is maintained through our rapid reaction, interception, and interdiction of threats.
- Compliance with border laws remains strong.

For each of our four program areas, we have developed intermediate outcomes that support these related strategic outcomes, along with performance expectations to ensure our work in our program areas is on track. These are elaborated in Our Strategic Framework on page 43. The following exhibit lists some of our partners and key stakeholders.

Exhibit 8: Partners and Stakeholders

Our Partners and Key Stakeholders	
Government	<ul style="list-style-type: none"> • Provinces and territories • Public Safety and Emergency Preparedness (PSEP Canada) and PSEP Portfolio partners (e.g. RCMP; CSIS) • Border management agencies of other countries • Other (e.g. Canada Revenue Agency; Citizenship and Immigration Canada; Foreign Affairs Canada and International Trade Canada; Department of Justice; Department of Finance; Privy Council Office; the Canadian International Trade Tribunal; Transport Canada; Canadian Food Inspection Agency)
Law enforcement agencies	<ul style="list-style-type: none"> • Provincial and municipal police forces • U.S. and other foreign law enforcement agencies, Department of Homeland Security
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Transportation organization (e.g. Canadian Trucking Alliance) • Brokers associations (e.g. Canadian Society of Customs Brokers) • Bridge, port and airport authorities • Import / Export (e.g. Canadian Association of Importers and Exporters) • NGOs and multilateral organizations (e.g. World Customs Organization; CANAM Border Trade Alliance; United Nations High Commissioner)

Our Priorities

In our first year of operation, we established six main priority areas for our work:

- **Ensuring business continuity**, as we complete the transition to the new organization. This involves ensuring that the integrity of current services at the border, and service standards, are maintained. It also means honouring the commitments and priorities of the former departments and agencies that now comprise the CBSA; promoting voluntary compliance with border laws to free up resources to focus on areas of high risk; and, continuing to improve our international relations and work with the European Union, the World Trade Organization, and World Customs Organization, the Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugees and Migration Policies in Europe, North America, and Australia (IGC), G8 Lyon Group and International Air Transportation—Control Authorities Working Group (IATA-CAWG).
- **Completing the transition** to establish the CBSA as a fully integrated border services agency. This includes assessing and further defining our functional responsibilities related to our existing resource base so we can fully deliver on our mandate; supporting the integration of legacy systems and frameworks; building our corporate services and the modern infrastructure we need; and defining and establishing new collaborative relationships with PSEP and other federal partners, as well as the border services agencies of other countries, and the private-sector and non-governmental organizations we work with. We must complete the design and installation of top-notch communications, comptrollership, human resources, and governance regimes to ensure our operations are transparent, accountable, and effective, and to play our part in strengthening the trust and confidence of Canadians in their government by demonstrating value for money in our operations and quality services at an affordable and sustainable cost to Canadians.
- **Supporting our employees**, by ensuring that they have the tools, training, workplace, direction, and information they need to understand and meet their responsibilities and deliver quality services, and ensuring that CBSA is fully leveraging their skills and abilities for the benefit of Canadians. Work in this area includes reintegrating into the public service employees from the former Canada Customs and Revenue Agency and Canadian Food Inspection Agency (which have separate employer status), and putting in place a human resource regime that aligns human resources and business priorities to ensure renewed capacity for change while supporting continuous learning.
- **Ensuring responsiveness and flexibility**, refers to all the work we undertake to enhance our capacity to respond swiftly and effectively to rapidly fluctuating risk levels, and to provide emergency response as required. This includes implementing new strategic initiatives that “push the border out” to reduce the risk of dangerous people or commodities reaching our physical borders. It includes improving our capacity to provide our officers with the information

they need at the right time, and training and equipping them to take appropriate action with that information. It also means improving our capacity to deal with those who enter Canada illegally and ensuring effective investigations, detentions, and removals, especially of those persons who pose a threat to Canadian society.

- **Advancing interoperability** with our partners means developing compatible information systems that let us enhance intelligence gathering and information sharing, while improving the quality of the data and respecting Canadians' privacy rights. This work includes increasing our use of technology to develop and deliver innovative services that improve efficiency and accessibility, while reducing the reporting and compliance burden on lawful people and businesses using the border. Advancing interoperability supports better information sharing with the RCMP and CSIS, with the U.S. Department of Homeland Security on high risk passengers through the new National Risk Assessment Centre, and our work on compatible biometrics solutions through the Multiple Borders Strategy with the United States, United Kingdom, and Australia.
- **Contributing to the Government's agenda**, specifically building a 21st century economy and strengthening Canada's place in the world with innovative and effective border services that protect citizens, facilitate lawful migration and trade, and enhance Canada's reputation. This area includes continued implementation of Smart Border Accord initiatives with the U.S., working in collaboration with other federal departments and agencies to develop the next generation of Smart Border initiatives involving the U.S. and Mexico, and applying smart border principles around the world.

Our challenges and risks to achieving these priorities are discussed in the next section. Strategies to Support Priorities on page 26 outlines our plans and strategies to achieve these priorities.

Challenges and Risks

Forces of change can make protecting our borders and managing movement across them an ever more challenging job

The CBSA delivers its programs and services in a complex, non-stop international environment. Technological advancements, changing demographics, and rising living standards have all combined to create a global population that travels more, immigrates more, and trades more. Trade is playing an ever more important role in Canada's economic performance. More domestic and foreign companies want to move goods across our borders. Ongoing global conflicts continue to produce populations of refugees who look to Canada for safe haven. A widening gulf between the developed and developing world is producing larger populations of economic migrants. Rising terrorism and health threats require greater vigilance at our borders. Fiscal pressures facing government mean that all departments and agencies are expected to do more within their allocated resources. All these forces of change can make protecting our borders and managing movement across them an ever more challenging job.

Risks to business continuity – Any new organization that inherits the responsibility for delivering essential services cannot shut down those services even temporarily while it implements a merger to establish itself. The CBSA's most critical challenge is to ensure service is not interrupted and there is no deterioration in service levels as it completes its transition as a new agency. Lawful border movement is simply too important to Canada's quality of life, well-being, and day-to-day economic performance.

The CBSA has a budget of approximately \$1.2 billion. However, until resource negotiations are concluded with CIC and outstanding issues related to the extent of our functional responsibilities are resolved, the precise value of our budget is unclear. Furthermore, there are costs associated with integrating legacy infrastructures and systems that are, at present, unfunded.

Of utmost importance is continued progress on the implementation of the Smart Border Declaration and Multiple Borders Strategy initiatives with the U.S., our most important trading partner and ally. The Treasury Board Secretariat is supportive of our needs to assess and determine the scope of our resource levels and together we will undertake an A-base resource review to engage in an informed and meaningful process to confirm resource requirements.

Challenges to completing the transition – While a transitional organizational structure is in place to ensure border services continue to be delivered, the CBSA faces many challenges completing the transition to becoming a fully integrated border services agency.

The CBSA must create a new corporate services function from the ground up. For instance, the Agency is currently working towards establishing its own reporting and accounting system through a service level agreement with the CRA. This agreement represents an ongoing, significant, unforeseen cost. To address the risks the CBSA faces in terms of resource levels, it will be important that the Agency establish a strong resource management capacity and robust financial and performance information systems, to handle resource pressures and develop a business case for reallocation and/or increased funding, as required.

We need to table legislation, develop a permanent governance structure, a planning regime, an integrated corporate identity, and automated financial, information management and technology, and human resources systems. During the transition, change management facilitation and consultation at all levels will be important for increased organizational effectiveness. Completing the inauguration of the new agency as quickly as possible is essential to maintain the trust and confidence of our employees, partners, stakeholders, and clients.

Risks in HR and supporting employees – The dedication and commitment of our staff is pivotal to the CBSA's success. The Agency must ensure employees have the tools, training, workplace direction, information, and support they need to understand and meet their responsibilities, and to deliver quality services.

Until resource negotiations are concluded... the precise value of our budget is unclear

There are HR risks inherent in any organizational transition. We will need to guard against change fatigue and workload pressures; otherwise the Agency will face attraction, retention, and motivation issues. CBSA employees from the former CCRA and CFIA will need to be re-integrated into the public service, for which the Treasury Board is the employer, and we will need to resolve issues related to the integration of employees with unique classifications from all three legacy organizations.

Former CFIA and CIC employees are fewer in number than former CCRA (Customs) employees. They must be made to feel equally a part of the CBSA alongside their colleagues from Customs. Failing to support and encourage all staff through the transition period risks weakening their trust and confidence. In addition, a large majority of CBSA employees do not currently have collective agreements. We will need to work closely with the TBS towards negotiating and implementing collective agreements for all CBSA employees.

In addition to the specific risks associated with transition, there are more general challenges. These include maintaining a knowledgeable and skilled staff and gearing up to replace our retiring employees, while making progress toward fully representing within our workforce the increasing ethno-cultural diversity of the Canadian population we serve.

Our capacity to respond relies largely on our ability to obtain, manage, share, and act on timely and reliable information

Challenges in strengthening operational capacity – Our capacity to respond swiftly and effectively to fluctuating risk levels relies largely on our ability to obtain, manage, share, and act on timely and reliable information. The effectiveness and responsiveness of our operations will be compromised if we cannot get information, get the wrong information, do not receive information in a timely manner, or compromise our reputation for safeguarding privacy and protecting Canadians through the way in which we handle and use information.

The CBSA was created as part of the PSEP Portfolio to position us better to work with our partners, to access and use more and better information, and to enhance our capacity to respond to risks in a timely and effective manner. It will be important to demonstrate to partners and citizens that we are committed to respecting privacy rights, and that the information we access and use plays a critical role in expediting legitimate travel and trade, and in enhancing Canada's security and protecting Canadians. In the future, we must also play a key role in shaping new standards and guidelines in document integrity and authentication, to ensure improved compatibility with our systems, thereby ensuring our services continue to be steadily more innovative and effective.

We must also play a key role in shaping new standards and guidelines in document integrity and authentication

Risks to effective partnerships and advancing interoperability – Information can only be shared in a timely and sensitive manner if we have strong relationships, supported by interoperable systems. This makes the strength of our relationships vital to the success of our operations. The CBSA needs strong collaborative relations with its partners in PSEP and other government departments to advance

interoperability and acquire information. We also rely on businesses to be partners in protection and compliance, and international governments to partner with us to share information and expertise on border management. We work especially closely with our U.S. counterparts on joint projects such as the Smart Border Initiative and the Multiple Border Strategy.

A failure to manage these relationships well poses a significant risk. For instance, we must continue to demonstrate to our American partners that we take border security seriously; otherwise, potential measures on their part to restrict access could severely affect our economy. Our challenge is to maximize the advantages for all our partners from bringing legacy organizations together to form the CBSA, including improving their access to the right information at the right time.

Challenges in contributing to the Government's agenda – The CBSA is responsible for essential and highly visible services. Any performance weaknesses on our part could have a negative impact on the public's perception of the Government's commitment to building a 21st century economy and strengthening Canada's place in the world. In addition, it will be crucial that we continue to build on the success of the Smart Border Accord with the U.S. The Government of Canada has also made a strong commitment to improving operational efficiency and effectiveness, and service delivery to Canadians. Going forward, we must take a balanced approach to ensure our emphasis on security does not compromise progress in implementing service innovations to facilitate legitimate trade and travel and vice versa.

The risks the CBSA faces in this first year, reflect the unique challenges of building an organization. In addressing these risks, we are addressing the fundamentals of how we do business and positioning ourselves to take advantage of future opportunities.

Strategies to Support Priorities

The following section describes in detail the various strategies and initiatives that the CBSA plans to carry out in order to support its objectives in each of our six priority areas.

Priority One - Ensuring Business Continuity

Objective: To maintain service levels and stay on schedule implementing initiatives started by our legacy organizations

Plans in this priority area are focused on ensuring that the integrity of services at the border is maintained despite the challenges of transition. We will continue the work of our legacy organizations to monitor border wait times and ensure they are reasonable. We will continue to contribute to the work of global organizations and level the playing field for traders, improve container security while facilitating commercial release, and strengthen compliance with border laws.

Border wait time data is used by a number of departments to assess the impact of trade restrictions, new initiatives, U.S. alerts, and infrastructure and resource issues on border traffic flows. The CBSA is expected to meet the wait time service standards of 10 minutes from Monday to Thursday, and 20 minutes from Friday to Sunday at our major land border ports of entry. Border wait time information is posted on the CBSA web page and updated hourly. The timely input of border wait time data has been entrenched in the accountability requirements of field managers. We are working with our U.S. counterparts on joint projects, such as those under the Smart Border Action Plan, to implement a bilateral approach to measuring and reporting wait times for commercial and non-commercial traffic at land borders, and establishing performance standards for operating under normal security alert conditions. As well, we are working towards the development and implementation of integrated service standards for CBSA operations, where possible. In addition, we want to hear from our clients and stakeholders to ensure that we are doing what we can to meet their needs. Open communication and feedback is critical to our ability to meet our ongoing service innovation and improvement commitments. We will increase the use of surveys and other feedback mechanisms to ensure that we are able to readily receive and respond to the input we obtain.

Open communication and feedback is critical to our ability to meet ongoing service innovation and improvement commitments

The **Accelerated Commercial Release Operations Support System (ACROSS)** is a CBSA system that allows importers to transmit information in an electronic format to effect release anywhere in Canada. ACROSS means that brokers are no longer required to have a physical presence at each release office, and that low-risk goods can be released without intervention by a Customs Inspector. The CBSA will continue to implement a Service Availability Initiative (SAI), to reduce scheduled and unscheduled outages of the ACROSS system.

The **Compliance Improvement Plan (CIP)** is a comprehensive, integrated approach to compliance management developed with partners in other government departments. It is premised on promoting compliance with the rules and regulations we administer by ensuring that greater numbers of legitimate traders and travellers know in advance what they need to do. The CIP sets out yearly goals and priorities, and measures overall compliance “health,” enabling the CBSA to focus its resources on areas of high risk or suspected non-compliance.

Ongoing compliance priorities for the border are the identification and interdiction of terrorists and goods related to terrorism, proceeds of crime, illegal drugs, contraband, strategic exports, hazardous waste, intellectual property, and trade. Post-release efforts will focus on recurring priorities such as textiles, steel, footwear, dumped or subsidized goods, and new priorities such as softwood lumber and certain dairy products. We are continuing to collect performance information to validate time standards that we have recently established.

Internationally, CBSA works with the World Customs Organization, World Trade Organization, and Asia Pacific Economic Cooperation, to assist in the establishment and promotion of international rules, procedures, and measures, which create certainty, predictability, transparency, and fairness in international trade. CBSA also supports other government departments in the negotiation and implementation of international trade agreements and other conventions. We are currently part of the Canadian negotiation team for trade agreements with Singapore, Central America 4 (CA4), and the Free Trade Area of the Americas (FTAA). The CBSA is also involved in the Four Country Conference (FCC), Pacific Rim Immigration Intelligence Conference (PacRim), Immigration Fraud Conference (IFC), Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugees and Migration Policies in Europe, North America, and Australia (IGC), G8 Lyon Group, Regional Conference on Migration (RMC), and International Air Transport Association—Control Authorities Working Group (IATA-CAWG). In all our international activities, CBSA will continue to promote harmonization and simplification of trade and immigration procedures and contribute to Canada’s foreign policy objectives in a coherent manner.

The CBSA also has a strong role in international operations, which must be maintained. This includes verification of origin, information and intelligence exchanges, anti-dumping and countervailing (anti-subsidy) investigations, and North America Free Trade Agreement advance rulings. Under its international operational work, which is an extension of the CBSA’s domestic mandate, the Agency verifies that goods are eligible for preferential tariff treatment pursuant to the rules established under the Free Trade Agreements. During 2002-2003, approximately 274 origin verifications of foreign exporters were undertaken, including 44 on-site visits abroad. Under the Anti-Dumping Program, investigations and reviews are carried out to determine whether foreign manufactures are selling goods to Canada at artificially low prices, thereby possibly harming Canadian producers of those goods. In 2003-2004, 20 anti-dumping and countervailing investigations and reviews involving 56 countries were conducted.

The CBSA also has a strong role in international operations, which must be maintained

We will increase the compatibility of our systems for targeting high-risk cargo... and for sharing information

The CBSA also provides a **level playing field** through imposing anti-dumping and countervailing duties, controlling counterfeit goods, and imposing Administrative Monetary Penalties.

- At April 1, 2004, the CBSA had duties in place on 26 products from 38 different countries. Traditionally, between four and six new investigations are initiated each year in response to complaints from Canadian producers. We will continue to consider complaints and implement investigations where necessary to preserve the integrity of Canada's economy.
- The Administrative Monetary Penalty System (AMPS) applies graduated penalties for customs contraventions, replacing seizure and forfeiture for most technical infractions. In April 2003, a six-month review of AMPS was undertaken to determine whether AMPS is levelling the playing field and what changes or improvements should be made to the system. One of the key recommendations was to automate the AMPS correction and redress processes. This functionality was scheduled for implementation in the November 2004 release.

Canada will work with the United States to improve the **security of intermodal cargo containers**. Our aim is to deepen existing co-operation by partnering in the Container Security Initiative. We will explore the deployment of customs officers at overseas ports to verify inspections of high-risk containers before they are loaded on vessels destined for North America. Given the integrated nature of North American shipping, we will increase the compatibility of our systems for automated targeting of high-risk cargo at seaports, and we will establish protocols for sharing information on such cargo. We will work with our international partners to identify and implement new technologies, such as electronic seals, global positioning system tracking, and embedded computer chip technology, to signal breaches of the physical integrity of shipping containers whether at a port, or on a truck, ship, or train.

Priority Two - Completing the Transition

Objective: To have our legislation on track, to have operational corporate frameworks and services, and to have a confirmed funding base.

To be able to move ahead swiftly as an integrated organization, we must complete transition. This will require getting legislation passed to codify our mandate, creating a functioning human resources system, and developing a corporate and financial management capacity. (Plans for work to support our employees are discussed in Priority Three.)

Over the planning period, the CBSA will work to develop corporate capacities drawing on the experiences and systems of the legacy organizations. This work will include:

- Confirming and communicating **mission, values, and outcomes** (i.e., our “Final Declarations”) for the CBSA.
- Developing a **corporate identity** for the CBSA and communicating this identity by improving our web site and redesigning corporate identifiers.
- Developing an **HR system**.
- Building our **organizational capacity** to plan and manage infrastructure operations and sourcing.
- Building **corporate linkages** with PSEP partners, central agencies, Office of the Commissioner of Official Languages (OCOL), and the Office of the Auditor General (OAG).
- Developing a **reporting structure and integrated planning, budgeting, & reporting framework**.
- Outlining a **risk management approach, audit and evaluation strategy, and performance measurement framework**.
- Addressing **outstanding resource needs** for the fiscal year.
- Exploring options for creating an **information management system** to enable ready and easy access to information.
- Developing an **integrated control framework**.
- Building a **resource allocation framework based** on the CBSA’s needs, which will give us the ability to forecast expenditures and to streamline the budgeting and forecasting processes.
- Implementing consistent and defensible **costing and cost-recovery policies**, linked to funding.
- **Establishing frameworks** with appropriate agencies, for procurement and real property, financial transactions, and security, and drafting supporting policies and programs for these frameworks.

Priority Three - Supporting our Employees

Objective: To have employees integrated in one HR regime with one corporate culture, to have made progress towards re-integrating Customs staff and Canadian Food Inspection Agency staff into the Public Service (with former Citizenship and Immigration Canada staff) and to have positive relationships with our employees and unions.

Work has commenced on a classification reform initiative to create a Border/ Frontière Occupational Group

Our success in completing transition will rely heavily on supporting our employees and enabling them to adjust to change. We will have to respond in a timely manner to ongoing human resources needs, as well as requirements arising from transition. To support our employees on both fronts, we will undertake the following activities:

- We will work to **integrate the three legacy cultures and HR regimes** into one new CBSA HR regime and culture, based on the new corporate identity. This will involve establishing an integrated framework of HR strategies, policies, and programs, and providing functional guidance and support for operations and employees. We will promote discussion on the corporate identity, mission and values to support the development of a CBSA culture.
- We will continue to refine and implement the **organizational structure** for the CBSA, to ensure it captures the three legacy organizations and maximizes synergies at all levels of the organization. We will assess training needs, and develop and implement training programs that will support employees in exercising new responsibilities.
- The CBSA will work with Treasury Board Secretariat (TBS) and the Public Service Human Resources Agency of Canada to **re-integrate former CCRA and CFIA staff** into the Public Service and to build a CBSA HR regime. Moving from separate employer status (Customs and Canadian Food Inspection Agency) to the Treasury Board framework presents many challenges including different rates of pay and different occupational groups. To address these significant issues, the CBSA and the Public Service Human Resources Agency of Canada have commenced work on a classification reform initiative to create a Border/ Frontière Occupational Group, which should address many of the legacy classification issues faced by the CBSA.
- In addition to managing union relations on these issues, we will need to work closely with TBS towards **negotiating and implementing** collective agreements for all CBSA employees, including those employees currently covered by separate employer collective agreements and different terms and conditions of employment.
- In consultation with the Occupational Health and Safety Committee, the CBSA will follow through on the **Job Hazard Analysis recommendations** made as a result of studies carried out on the jobs of Customs Inspectors, Investigators and Regional Intelligence Officers. The CBSA will seek incremental funding to implement remaining recommendations by the end of 2005-2006.
- The CBSA will continue work to **support government wide HR priorities** such as Employment Equity, Official Languages, the Performance Management processes, values and ethics as well as HR Modernization.
- To **respond to ongoing retirements and changing skill requirements**, the CBSA will develop and implement a recruitment program tailored to its needs.

Priority Four – Strengthening Responsiveness and Flexibility

Objective: To effectively interdict inadmissible people and goods before they reach our border, and respond to threats once they reach our border.

To protect Canada effectively we must be able to respond swiftly and effectively to fluctuating threat levels. This involves addressing threats as early as possible, such as by screening and clearing travellers and commercial shipments before they reach North America. It involves having timely access to reliable information and intelligence, and systems in place that can act on it. We also need strong tools, such as detention and removals processes, and emergency response plans, to respond to threats quickly and effectively.

Migration, trade, and security issues transcend national borders. For this reason, our approach to protecting Canadians is based on the concept of **multiple borders**, rather than simply on our geo-political boundary. If we were to deal with all the pressures and risks we are responsible for managing solely at our physical border, our infrastructure, resources, and capacity to deliver effective and responsive service would quickly be overwhelmed.

The adoption of the *Multiple Borders Strategy* in the late 1990's moved the concept of "border" out, away from focusing solely on our ports of entry to earlier stages in the travel/supply continuum and to the source countries. This multi-layered border approach focuses on inspection and interception at all points along the travel/supply continuum, to prevent inadmissible and potentially harmful individuals or goods from reaching North America. This Multiple Borders strategy is guided by a risk management framework which includes a series of joint initiatives designed to enhance border security. CBSA will continue to collaborate closely with the U.S. and other partners to further strengthen border management in accordance with the Multiple Borders model.

We will continue to implement **intelligence-based document integrity initiatives** and will deploy anti-fraud databases for intelligence analyses. CBSA will work with partners to enhance the design and issuance processes of travel and proof-of-status documents, and the processes for validation of the identity of travellers at our ports of entry, as well as examining the use of biometrics in our border and immigration systems.

As part of our effort to push our borders out, Canada has deployed 45 **Migration Integrity Officers** in 39 strategic international locations. These officers work with airlines and local authorities and share intelligence with the overall goal of intercepting illegal migrants who are headed to North America. There has been a steady increase in the interdiction of improperly documented travellers attempting to enter Canada. By maintaining a steady flow of information, we are able to enhance the integrity of our immigration program and we project an even higher

Migration, trade, and security issues transcend national borders and underpin our Multiple Borders Strategy

There has been a steady increase in the interdiction of improperly documented travellers attempting to enter Canada

interception rate in 2004. CBSA also will continue to work closely with domestic and international partners to fully implement the United Nations Protocols on smuggling and trafficking and to encourage other states to do so.

Similarly, with respect to trade, we will continue to push the border out by requiring mandatory electronic pre-arrival data from key trading partners, performing automated targeting and analysis and performing examinations at the first point of operational intervention, including foreign locations.

The CBSA operates a **customs investigations program** to deal with suspected cases of duty evasion, smuggling, fraud, and other offences. Investigations constitute a fundamental part of the CBSA's enforcement presence and are essential to ensure a level playing field for all Canadians and Canadian businesses, as well as protecting Canadians from the importation of prohibited, restricted, or hazardous goods. The program's mandate is to investigate suspected cases of non-compliance and to prosecute and publicize each case where sufficient evidence is obtained to support a conviction.

Advancing **intelligence** work has been a key priority of the Government under the Public Security and Anti-Terrorism Agenda and will continue to be a priority under the National Security Policy. The CBSA sees intelligence as a cornerstone of our capacity to respond effectively to threats. The Agency will enhance its intelligence training, and intelligence research capacity, promote information sharing and data quality, and improve communication within and across its intelligence network. CBSA will work closely with partners in the security and intelligence community to ensure tactical and strategic intelligence is provided to CBSA field operations in Canada and abroad. It will also encourage standardized reporting by the field on individual cases. With our partners, we will pursue interoperability options to improve information sharing. This work is discussed in more detail in Priority Five.

Detention is a key tool for controlling the movement of individuals who are in Canada illegally, particularly those who pose a threat to Canadians. The *Immigration and Refugee Protection Act* gives CBSA stronger authority to arrest and detain criminals and individuals deemed to be a security risk, as well as persons without proper identification. CBSA operates three detention facilities in Laval, Toronto, and at the Vancouver International Airport for short-term/low-risk detainees. The CBSA also relies on the use of provincial facilities where no departmentally run facility exists, or where the client has been identified as a high-risk detainee. During the planning period, CBSA will continue its efforts to increase the efficiency and cost-effectiveness of its national strategy for detention. For example, new operational guidelines and performance measurements will be completed and implemented to ensure consistency in program delivery across the country.

The investigation of immigration violations and the expeditious **removal** of persons who do not have the right to remain in Canada, particularly foreign criminals, war criminals, persons convicted of crimes against humanity, and those who present serious security risks, are essential to preserving the integrity of our immigration program. The CBSA is working to reduce the backlog of clients who are under removal order and still in Canada. It is important to note that the majority of individuals under removal order are not criminals, and unsuccessful refugee claimants may leave the country without our knowledge, since Canada does not have exit controls.

An interdepartmental working group composed of representatives from Citizenship and Immigration Canada, CBSA, the Department of Justice, and the Immigration and Refugee Board, is developing policy proposals to enhance the efficiency and effectiveness of the refugee determination process, including the removal of failed claimants in a timely manner. Adoption of these proposals would improve our ability to address the issue of undocumented arrivals, while continuing to respect human rights.

To enhance the CBSA's capacity to investigate and remove individuals subject to immigration warrants who may pose a threat to public security, CIC and the RCMP established Integrated Immigration Enforcement Teams in Toronto, Montreal, and Vancouver. In 2004-2005, CBSA will continue this work with the RCMP to identify performance measures to evaluate this initiative.

For increased cost-effectiveness and efficiency, the Agency will continue to collaborate with the U.S. Government in the use of joint charter flights for the removal of people who would pose a safety risk on regular flights.

CBSA will continue its efforts to improve the detentions and removals processes

War Crimes Program^a

The CBSA takes a three-prong approach in dealing with modern-day war criminals: preventing suspected war criminals from reaching Canada by refusing them entry; excluding them from the refugee determination process in Canada; and removing war criminals who have already entered Canada through the immigration admissibility hearing process.

The Modern War Crimes program is managed jointly by the War Crimes Units of the RCMP, Justice, and the Modern War Crimes Unit of the CBSA. The CBSA will work with Government partners to ensure a stable funding base to ensure that those who have been involved in war crimes or crimes against humanity are prevented from eluding justice. We will support our partners in preparing an Annual Report on the War Crimes Program.

^a The 6th Annual War Crimes Report for 2002-2003 is available at www.canada.justice.gc.ca.

The creation of the PSEP Portfolio and the release of the National Security Policy provide a focus for **emergency management**. While CBSA is not a lead department in any federal emergency plan, it is expected to play a critical supporting role in many of them. In the event of a crisis that impacts our operations, CBSA must have strong communications with lead organizations. We

will continue to work closely with other government departments, in particular Health Canada, the Canadian Food Inspection Agency, and Citizen and Immigration Canada to ensure a coordinated approach to secure and safe border management.

For example, an Emergency Operations Centre (EOC) has been established in CBSA to, among other things, manage CBSA participation in dealing with a chemical, biological, radiological, nuclear, or explosive (CBRNE) emergency.

CBSA Officers are trained to recognize CBRNE threats and are able to respond appropriately. The CBSA has purchased eleven mobile Vehicle and Cargo Inspection Systems (VACIS) to search for CBRNE threats in cargo.

The risk of a CBRNE incident at our ports is low, but the consequence would be severe. Our ports are not considered a prime target, but it is recognized that an attempt could be made to pass a CBRNE device through one of our ports with an intended target elsewhere in North America. Three types of radiation detection equipment are currently being evaluated, and we anticipate that one will be implemented in marine ports during the planning period. In addition, our Laboratory and Scientific Services Directorate has been funded for research on detection equipment for chemical, biological, and explosives.

Priority Five - Advancing Interoperability

Objective: To have developed and implemented protocols and interoperable systems for information sharing with our PSEP partners.

Underpinning the effectiveness of our operations are the systems that allow us to share information with our partners. As technology advances, we are able to utilize more sophisticated tools to help us share information. To ensure these technologies advance our operational effectiveness, it is vital that we work closely with partners to develop systems solutions that are compatible and can “talk to each other.” This is at the heart of what “interoperability” means. Interoperability is also a component of the National Security Policy. We will improve interoperability through improving data quality, data management and dissemination, and by developing agreements with partners to ensure we can share information.

The CBSA will work with CIC to continue to improve the **data quality** in the National Case Management System (NCMS) by building and maintaining a data management program to ensure higher quality data. The NCMS is a key tool for effectively managing the national enforcement program because it enables improved tracking and management of immigration enforcement cases. We will also work with CIC to advance the Global Case Management System, which integrates **electronic case management** reporting and audit functions.

The CBSA created the National Risk Assessment Centre to improve **information sharing** with the U.S. concerning high-risk individuals and cargo destined for North America. This is enhancing the ability of the two countries to detect and stop high-risk travellers and cargo

The National Risk Assessment Centre became operational on a 24/7 basis in January, 2004

from reaching either country. It became operational on a 24/7 basis in January, 2004. It functions as an after-hours call centre, fielding and answering calls for assistance from domestic and foreign law enforcement agencies as well as CBSA regional staff.

The National Risk Assessment Centre will be linked to the Integrated Threat Assessment Centre (ITAC) created under the National Security Policy. The ITAC will facilitate the integration of intelligence into a comprehensive threat assessment, which will be made available to those who require it. It will be supported by, and staffed with, representatives from a broad range of departments and agencies.

The CBSA will be one of the first PSEP partners to connect to an RCMP integrated query tool, which will provide CBSA with access to additional information databanks. These new sources of information will assist the CBSA in better identifying high-risk people and goods.

Our ability to share information depends on having appropriate agreements in place. The CBSA will focus on implementing the information-sharing agreements that have already been signed (with the U.S., the United Kingdom, the Netherlands, Australia, and New Zealand) and will determine whether there are additional countries with whom agreements can be developed.

Our ability to sign and implement agreements is affected by regulations associated with *The Privacy Act* and *Access to Information Act*. The creation of the CBSA did not result in the automatic designation of its Intelligence, Interdiction, and Enforcement units as investigative bodies under these regulations. The lack of this designation could compromise our ability to receive and protect information gathered by partners in the federal law enforcement and intelligence communities. Over the planning period, we will need to work closely with the Department of Justice to address this issue.

Priority Six - Contributing to the Government's Agenda

Objective: To demonstrate that we have the foundation in place to fully leverage the potential of integrated border service delivery to the benefit of Canada's economy and Canada's place in the world.

In the National Security Policy, the Government outlines our need to continue building a 21st-century border that demonstrates to the world that security and prosperity can be simultaneously and effectively pursued. Government strategies to support this goal include completing the Smart Border Action Plan, developing a next generation smart borders agenda with the United States and Mexico, and promoting the smart borders principles around the world.

On December 2001, Canada and the U.S. signed the Smart Border Action Plan, with the following four pillars: *the secure flow of goods; the secure flow of people; a secure infrastructure; and co-ordination and information sharing in the enforcement of these objectives*. Our approach to meeting these goals is built on the risk-management principles established in the *Customs Action Plan* (CAP): self-assessment, advance information, and pre-approval to reinforce border security and streamline the movement of low-risk goods and travellers. To date, considerable progress has

The CBSA has the lead on 11 of the Smart Border Initiatives

been achieved with the U.S. on the shared 32-point Action Plan initiatives. The CBSA has the lead on 11 of the Smart Border Initiatives, and works with other Government of Canada partners where they have the lead.

The secure flow of goods:

We are moving forward to collect Advance Commercial Information. Early in 2004-2005, we implemented new regulations requiring information on containerized cargo destined for Canada to be reported 24 hours in advance of the cargo being loaded at the foreign port. The development of the Canadian targeting tool to detect high risk shipments will be completed in September 2004. Work is ongoing to implement advance cargo reporting requirements for the air, rail, and highway shipment modes for 2005.

Free and Secure Trade (FAST) is a harmonized commercial process offered to pre-approved importers, carriers, and registered drivers. Shipments for approved companies, transported by approved carriers using registered drivers, are cleared into either Canada or the United States with greater speed and enhanced security. FAST is currently available at 12 high-volume border crossings. Plans are under way to have all major commercial crossings FAST capable by the end of 2004. CBSA's future focus for the FAST program will centre on the marketing of the program to increase membership. Discussions will also continue on the creation of additional dedicated FAST lanes (such as the one opened in January 2004 at Sarnia's Bluewater Bridge) at five additional key border crossings.

Canada and the U.S. are considering approaches to move customs and immigration inspection activities away from the border to improve security and relieve congestion where possible. However, because these options would involve the officers of one country operating with powers on the soil of the other, there are significant and complex legal issues to resolve, related to the *Canadian Charter of Rights*, the *American Bill of Rights*, and the legislation of other countries. Analysis continues on how we might address these issues.

CBSA and the Department of Homeland Security continue working cooperatively with industry partners on the goal of improving security and facilitating the flow of trade goods by rail. Canada and the U.S. signed a *Declaration of Principles* with Canadian National Railway (CNR) and Canadian Pacific Railways (CPR) on April 2, 2003, that confirms roles and responsibilities. A Protocol Document was signed in February 2004 between CBSA and U.S. Customs and Border Protection (CBP), which outlines the conditions under which CBSA will undertake examinations on behalf of CBP. The 2003 Declaration of Principles sets out a framework for the installation of a total of 9 rail Vehicle and Cargo Inspection System (VACIS) examination points (7 in the U.S. and 2 in Canada) for cargo destined to the U.S.

The secure flow of people:

Plans are under way to have all major commercial crossings FAST capable by the end of 2004

NEXUS is a program to simplify border crossings for pre-approved, low-risk travellers, being implemented by both the Canadian and American governments. NEXUS Highway program expansion is scheduled for the following sites: Coutts, Alberta/Sweetgrass, Montana (December 2004) if a minimum membership of 100 participants is achieved, and the Queenston Bridge in Niagara Falls, Ontario/Niagara Falls, NY (March 2005). Plans are being developed to test the concept of urban enrolment centres in Seattle, Washington and Vancouver in the Fall 2004. In addition, extending hours of operation of NEXUS lanes and expanding the program continue to be explored. CBSA is working with CBP on a plan to accomplish this.

Together with the U.S., we are working to implement a joint NEXUS Air program. The program will be piloted at Vancouver International Airport in November 2004. NEXUS Air will use iris recognition biometric technology (which identifies an individual based on the unique pattern of their iris). The CBSA is working with Canadian Air Transport Security Authority (CATSA) in developing a way to expedite NEXUS Air members through the CATSA pre-board screening process at U.S. Pre-clearance. CATSA is currently reviewing NEXUS Air's rigorous bi-national background checks to determine the feasibility of including NEXUS Air members in a CATSA registered traveller pilot.

The NEXUS program is also being extended to the boating community. Participants in the NEXUS Marine program will be allowed expedited clearance when travelling by private boat into Canada and the U.S. Both countries are working towards the 2005 pleasure boating season to commence the pilot phase.

CANPASS Air is a program that allows for self-clearance of pre-approved travellers by using biometric identification. Participants can pay duties and taxes owing using a credit card. The program is currently operational at the Toronto, Vancouver and Halifax international airports, using iris scan technology. Program expansion will continue.

The Advance Passenger Information/Passenger Name Record (API/PNR) program obtains airline passenger information to identify persons who are high-risk and warrant closer examination when they arrive in Canada. The CBSA is currently receiving API data from all airlines flying into Canada. A phased implementation for the receipt of PNR information is well underway. The CBSA is also working to expand the program to other modes of transportation, beginning with the marine mode.

In addition, the CBSA will pursue the feasibility of implementing an Advanced Passenger Processing program to allow the screening of all travellers prior to their arrival in Canada and continue to work with the Department of Homeland Security (DHS) on the implementation of the U.S. VISIT program.

The CBSA is receiving API data from all airlines flying into Canada... receipt of PNR information is well underway

A secure infrastructure:

A Border Infrastructure Modeling Working Group was established to ensure effective linkages between Canada and the U.S. border agencies' specific program initiatives and other appropriate bi-national working groups. Its mandate is to review border infrastructure proposals to ensure integration and interoperability of new systems being implemented (e.g., FAST and NEXUS). The group will also oversee the work being done in both countries to analyze border congestion using computer simulation technology to identify problems and potential solutions.

Co-ordination and information sharing in the enforcement of these objectives:

Canada and the United States have agreed to share Advance Passenger Information and Passenger Name Record (API/PNR) and lookouts on high-risk travellers destined to either country. This will give CBSA and other enforcement agencies the opportunity to assess information and make decisions on whether to detain or interview travellers before their arrival. Implementation of this agreement will begin in 2004. Effective May 1, 2004, the penalty amount for non-compliance with the requirement to provide API data is \$3,000 per flight. The implementation of penalties for non-compliance with the requirement to provide PNR data will be phased in during the 2004-2005 fiscal year.

Canada and the U.S. extended the scope of information they share through the signing of the *Cooperation Arrangement for the Exchange of Information for the Purposes of Inquiries Related to Customs Fraud* in December 2001. This co-operation was further extended on April 13, 2003, with the signing of an agreement between our agencies on the exchange of information related to NAFTA rules of origin. During the planning period, we will work with our U.S. counterparts to streamline the information exchange process and to identify other opportunities for exchanging information to address security and enforcement needs.

Next generation agenda would both deepen and broaden the existing Smart Borders Action Plan

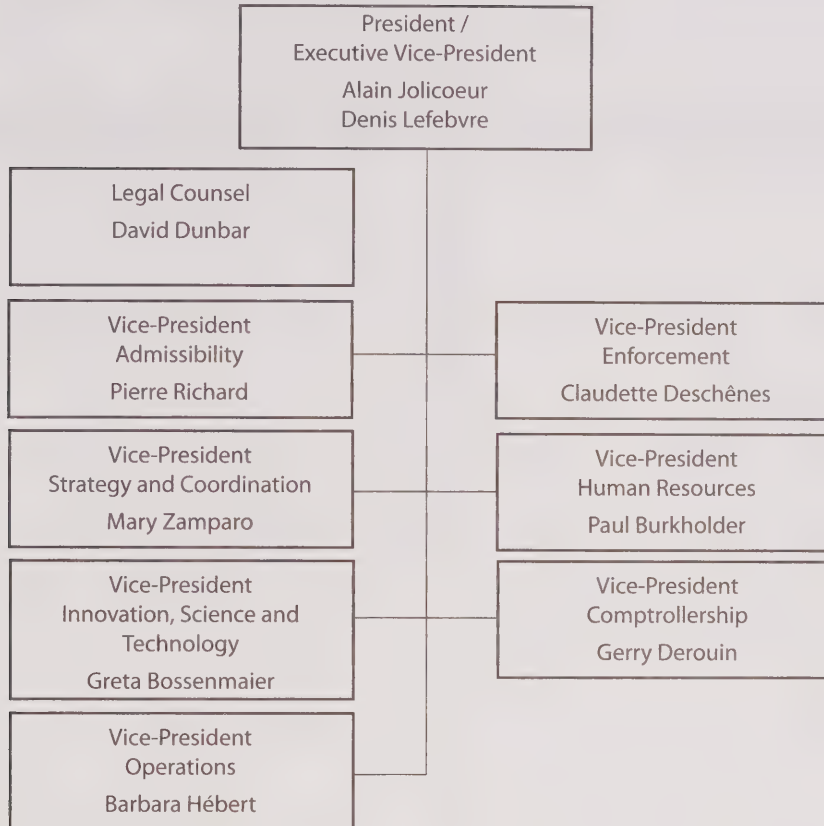
Under the Smart Border Declaration, Canada and the U.S. will continue to make progress improving border security. The **next generation/beyond smart borders** concept is a component of a strategy for stronger linkages between Canada, the U.S., and Mexico. Canada is committed to strengthening its international regime, and advancing its trilateral relations with the U.S. and Mexico regarding border security, while expediting the safe movement of people and goods. This agenda would both deepen and broaden the existing Smart Borders Action Plan and include new areas such as food safety, cyber-security, public health, marine and transport security. The current view is that the "Beyond Smart Borders" trilateral working agenda will include initiatives led by the CBSA such as: security of the supply chain; reducing border crossing wait times; information sharing and improving interoperability; cooperation on removals of high-risk detainees; and, developing enrolment, security, technical, and biometric standards for the issuance, authentication, validation, and repudiation of secure documents. We will also play a supporting role on other initiatives such as Visa Policy Coordination, Terrorist Watch Lists, and Aviation Security. Finally, building on Canada's history of

international co-operation, we have the opportunity to contribute to the security of the international system of trade and travel by working with our international partners. Through institutions such as the G8, the World Customs Organization, the International Maritime Organization, and the Asia-Pacific Economic Co-operation forum, we will seek to enhance international standards and to **internationalize our Smart Borders programs**.

Many of the activities noted in Strategies to Support Priorities contribute to Canada's Public Security and Anti-Terrorism Agenda (PSAT). In moving forward on these plans, the CBSA will also be implementing the recommendations from CIC's evaluation of its activities under PSAT. The PSAT Agenda is also highly horizontal in nature and the CBSA will be working with other government partners to maximize the effectiveness of these initiatives.

Organization

Exhibit 9: The CBSA Organization



The CBSA is organized into seven branches that support our four program areas. Each Branch is headed by a Vice President (VP) who reports directly to the President and Executive Vice President. Each VP of a branch is responsible for directorates and divisions headed by Directors General and Directors.

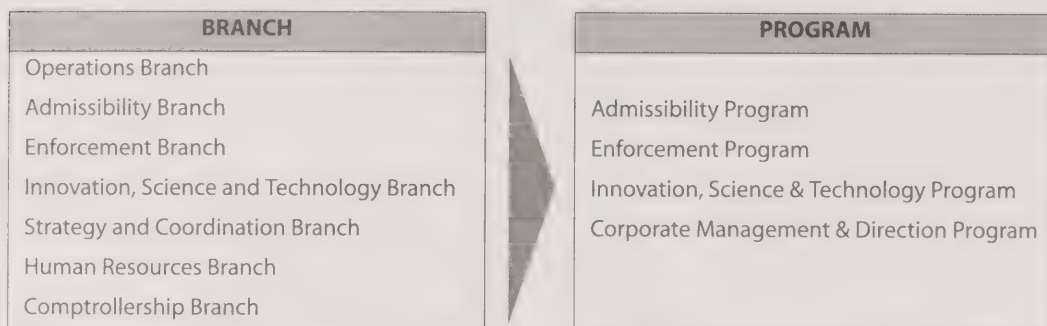
Our program areas are interrelated and mutually reinforcing, and we have designed an organizational structure for the CBSA to expedite our ability to work collaboratively and flexibly. This structure optimizes our ability to harmonize procedures, consolidate supporting activities, maximize synergies, and increase efficiencies to create a cohesive, integrated and responsive organization.

Our largest and most visible branch, the face of the CBSA at the border, is the Operations Branch. Operations are delivered in eight regions: Atlantic, Quebec, Northern Ontario, Greater Toronto Area, Windsor St. Clair, Fort Erie/Niagara Falls, Prairies, and Pacific. The Admissibility and Enforcement branches develop the programs and policies that the Operations Branch delivers. The Innovation, Science, and Technology Branch works with Admissibility and Enforcement branches and with Operations to ensure we effectively harness our science and

technology capacity in all aspects of our business. Underpinning all our policy, program, and operational work are the critical strategic and enabling functions that span planning, HR, comptrollership, and legal services.

This structure was chosen to encourage strong internal synergies among all program areas and to support clear accountabilities for all functions.

The diagram below illustrates the linkages of the branch structure to delivery of our programs:



We deliver our four Programs through the combined efforts of all of our Branches. Everything we do is focused on maximizing and supporting the performance of our front line. It is important to remember that, particularly on our front lines, our staff can and do wear many hats. They move from one role to the next in the effective, efficient delivery of our services. Each of the programs will have involvement with all of the branches, some more so than others, depending on the issues and transformative agenda that is underway.

For more details on our programs see the sub-section Our Programs on page 16.

Our Strategic Framework

Our Strategic Framework will eventually link our mission, values, and priorities with what we do across our program areas to achieve our strategic outcomes. Pulling this all together in one framework strengthens our planning and reporting capacity and enables us to be both transparent and accountable for results. This framework is further supported by “Performance Expectation Scorecards” for each program area. These align performance expectations in our Strategic Framework with what we plan to measure and/or assess, in order to determine where we are succeeding and where we may need to place additional emphasis to strengthen our ability to deliver on our strategic outcomes.

Exhibit 10 on page 45 illustrates all the key elements of our Strategic Framework. Appendix A on page 51 provides Performance Expectation Scorecards for each of our four program areas. It should be noted that we are still negotiating resource transfers with legacy organizations and our final budget with Treasury Board. We are still learning from each other and working with our stakeholders to finalize an integrated border service agenda. Therefore, our strategic framework is subject to change, and flexibility will be required to achieve the outcomes it sets out. We will confirm our strategic framework next year, once we have completed consultations with clients, partners, stakeholders, and employees, and the extent of our functional responsibilities and resource base are confirmed.

First Declarations On Our Strategic Direction – Planning and Reporting Framework

Mission

To manage the access of people and goods to and from Canada to ensure the safety and economic prosperity of all Canadians.

We achieve our mission while respecting our values.

Values

We will be guided by the following core values

- Integrity
- Collaboration
- Respect
- Professionalism
- Transparency

Benefits to Canadians Strategic Outcomes

Together with our partners, we contribute to ensuring that:

Canadian society is safe and secure and its economy is prosperous

We will be successful for our part, if:

1. Canada receives full social and economic benefits from the free flow of people and goods through secure, open borders
2. Canada's national security is maintained through our rapid reaction, interception and interdiction of threats, and
3. Compliance with border laws remains strong

Making it Happen

We have one business line - **integrated border services** - comprising four key program areas that help ensure the best possible integrated services at affordable cost. We will attain our strategic objectives, if we achieve/maintain the following supporting intermediate outcomes and corresponding performance expectations

Intermediate Outcomes and Performance Expectations

Admissibility

"Canada's competitiveness and the well-being of its citizens are strengthened by the fair, just and responsive management of lawful movement of people and goods to and from Canada."

Performance Expectations:

- Sustained high levels of compliance with trader and traveller policies and legislation administered by the Agency
- A level-playing-field for travellers and traders
- Responsible border management commensurate with risk
- Impartial and timely systems for handling complaints, recourse and for examining and opening on alleged unfair trading practices
- A valued service provider for domestic regulatory purposes in keeping Canada safe and prosperous
- A valued and influential contributor to the international system in support of global action and competitiveness

Enforcement

"The safety, security and health of Canadians is protected through strong enforcement of border legislation"

Performance Expectations:

- Prompt and effective response in addressing health, safety and security emergencies involving international movement of people and goods
- Timely and accurate collection, analysis and distribution of intelligence regarding threats to national security and the integrity of Canada's borders including terrorism, contraband, war crimes, organized crime and irregular migration
- Effectiveness in "pushing the border out" through screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods entering Canada
- Successful investigation and prosecution of those who commit criminal offences against border legislation including duty evasion, smuggling, commercial fraud and other offences
- Effective removal of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society
- Progress in development of international and domestic partnerships in border protection and management

Innovation, Science, and Technology

"Maximizing delivery of secure, accessible and efficient border services and operations through innovative integration and exploitation of technology."

Performance Expectations:

- Affordable and sustained systems solutions in support of smarter borders for travellers and traders and effective interconnectivity with our partners
- Innovative and cost-effective exploitation of technology and science to support core operations or lessen the compliance burden
- State-of-the-art performance in assuring continuity of critical systems service based on 24/7 operations

Corporate Management and Direction

"Demonstrated leadership in stewardship and as a learning and accountable organization."

Performance Expectations:

- Creation of a nimble, flexible organization that demonstrates sound financial, human resources and risk management regimes and excellence in the provision of internal services and support
- Tailored governance structures that ensure effective management oversight and direction and stewardship of entrusted resources
- A committed dedicated workforce that performs consistent with the Agency's core values
- An organizational culture that fosters continuous learning, innovation and change
- Cost effective, secure, accessible, efficient border operations through coordinated activities with stakeholders in delivering the smart border agenda to minimize barriers to lawful trade, investment and migration into Canada
- Timely completion of transition activities while maintaining continuity of border services with minimal disruption of service to stakeholders

How do we know we've achieved our commitments

Key High level Measures at Strategic Outcome Level

We will gauge our success by measuring:

- Impact of Border Services on the Canadian economy and Canadians' standard of living met of security considerations
- Trends in competitiveness and investment in Canada
- Levels of stakeholder satisfaction against new integrated service standards and confidence in integrity of Canada's borders
- Level of effectiveness in delivery of smart border and other change initiatives
- Level of affordability and sustainability of core programs
- Demonstrated fiscal prudence and accountability through enhanced productivity and performance

- Level of effectiveness in identifying, disrupting and preventing entry or exit of terrorists and weapons of mass destruction
- Event of interdiction of attempted criminality, contraband and other immediate threats, including illegal strategic exports
- Effectiveness and level of stakeholder satisfaction in responding to safety and security threats

- Trends in compliance against established benchmarks
- Certainty and consistency in border requirements

Priorities and Strategies For the Planning Period 2004-05 to 2006-07

Priorities (High Level)

- Ensuring business continuity, integrity of services at the border and honouring commitments of originating organizations.
- Completing the transition into a fully integrated border services agency quickly and effectively, without impairing border services.
- Supporting employees to ensure they have the right tools, training, workplace, direction and information and leverage their skills and abilities for the benefit of Canadians
- Strengthening responsiveness to ensure that operational capability can respond to fluctuating risk levels and enable our officers to take appropriate action at the right time
- Advancing interoperability with our partners to enhance intelligence gathering and information sharing, while respecting Canadians' privacy rights
- Developing the border infrastructure to help build a 21st century economy to facilitate the free flow of people and goods across a secure, unobtrusive border and strengthen Canada's relationship with the world

Strategies (High Level)

- Obtain adequate funding to maintain the integrity of our operations and work towards our vision.
- Develop strong relationships with our PSEP partners to achieve value-added synergies.
- Build a nimble, responsive, fluid organization that can effectively support labour mobility, migration and other immigration issues with border and trade issues through our border.
- Build and strengthen the infrastructure necessary to support the CBSA.
- Focus on recruiting, developing and retaining employees to maintain service levels.
- Have more of the right information at the right time through enhanced intelligence-gathering, shared information and compatible technological solutions, while respecting Canadians' right to privacy

Conclusion

For the CBSA, this is a year of transformation. It is important that we complete the process of establishing ourselves as a functioning, integrated border services agency while we continue to deliver essential services and maintain service levels. Our success in maintaining business continuity will be apparent as we work towards staying on schedule implementing new initiatives commenced by our legacy organizations. Our transition will be complete when our corporate framework and services are up and running, and our funding base is confirmed.

In the area of HR, we plan to move forward with a change management strategy, and begin implementing one integrated HR management framework for all our employees. Our goal is to demonstrate our responsiveness and flexibility as we continue to “push borders out” and begin training and equipping our staff to use new and better information in performing their duties. Along with the PSEP Portfolio, we are developing protocols for information sharing that, once implemented, hold the potential to advance interoperability. Once we have the foundation in place to fully leverage the potential of integrated border service delivery, we will have significantly increased the probability of our success in contributing to the Government’s agenda by benefiting Canada’s economy and its place in the world.

In our next RPP, with the benefit of a confirmed resource base and fully functioning corporate services, we plan to be able to present a more detailed agenda with rigorous performance targets and measures. At that time, we will be able to move beyond establishing our organization towards realizing the benefits of fully integrated border services.

Appendices

Appendix A: Performance Expectations Scorecards	51
Appendix B: Detailed Financial Information	55
Table 1: Agency Planned Spending	55
Table 2: Part II of the Main Estimates.....	56
Table 3: Details of Major Capital Project Spending by Business Line	57
Table 4: Sources of Respendable Revenue	58
Table 5: Non-Respendable Revenue	58
Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year	59
Table 7: Asset Management Plan	59

Appendix A Performance Expectations Scorecards

Linking Measures to Performance Expectations Outlined in the First Declarations

The following performance expectations scorecards build on and support our strategic framework.

The scorecards shown below set out, for each program area, an intermediate outcome that supports our strategic outcomes. For each program area and intermediate outcome, key performance expectations will be identified together with what we plan to measure and/or assess. This will enable us to determine whether we are succeeding in achieving the intermediate outcome and where we may need to place additional emphasis to strengthen our ability to deliver on our strategic outcomes.

Key Results		To be demonstrated by:
Admissibility	"Canada's competitiveness and the well-being of its citizens are strengthened by the fair, just and responsive management of lawful movement of people and goods to and from Canada."	
	Performance Expectations:	
	Sustained high levels of compliance with trader and traveller policies and legislation administered by the Agency	• Under Development
	A level playing field for travellers and traders	• Under Development
	Responsible border management commensurate with risk	• Under Development
	Impartial and timely systems for handling complaints, recourse, and for examining and opining on alleged unfair trading practices	• Under Development
	A valued service provider for domestic regulatory partners in keeping Canada safe and prosperous	• Under Development
	A valued and influential contributor on the international scene in support of global access and competitiveness	• Under Development

Key Results		To be demonstrated by:
Enforcement	"The health, safety, and security of Canadians are protected through strong enforcement of border legislation."	
	Performance Expectations: Prompt and effective response in addressing health, safety, and security emergencies involving international movement of people and goods	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	Timely and accurate collection, analysis, and distribution of intelligence regarding threats to national security and the integrity of Canada's borders including terrorism, war crimes, contraband, organized crime, and irregular migration	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	Effectiveness in "pushing the border out" through screening, targeting, interdiction, and deterrence of inadmissible people and goods entering Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	Successful investigation and prosecution of those who commit offences against border legislation including duty evasion, smuggling, commercial fraud, and other offences	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	Effective removal of persons who have no legal right to remain in Canada, especially those who pose a threat to Canadian society	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	Progress in development of international and domestic partnerships in border protection and management	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
Innovation, Science, and Technology	"Maximizing delivery of secure, accessible, and efficient border services and operations through innovative integration and exploitation of technology."	
	Performance Expectations: Affordable and sustained systems solutions in support of smarter borders for travellers and traders and effective interoperability with our partners	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	Innovative and cost-effective exploitation of technology and science to support core operations or lessen the compliance burden	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development
	State-of-the-art performance in assuring continuity of critical systems service based on 24/7 operations	<ul style="list-style-type: none"> • Under Development

Key Results		To be demonstrated by:
Corporate Management and Direction	"Demonstrated leadership in stewardship and as a learning and accountable organization."	
	Performance Expectations:	
	Creation of a nimble, flexible organization that demonstrates sound financial, human resources, and risk-management regimes and excellence in the provision of internal services and support	• Under Development
	Tailored governance structures that ensure effective management oversight and direction and stewardship of entrusted resources	• Under Development
	A committed dedicated workforce that performs consistent with the Agency's core values	• Under Development
	Cost effective, secure, accessible, and efficient border operations, through coordinated activities with stakeholders, in delivering the smart border agenda to minimize barriers to lawful trade, investment, and migration into Canada	• Under Development
	An organizational culture that fosters continuous learning, innovation, and change	• Under Development
	Timely completion of transition activities while maintaining continuity of border services with minimal disruption of service to stakeholders	• Under Development

Appendix B Detailed Financial Information

We have a total financial resource base of \$1,176 million with 10,258 employees (9,100 from CCRA, 1,050 from CIC, and 108 from CFIA). The following tables provide detailed financial information on our spending including Agency Planned Spending, Part II of the Main Estimates, Details of Major Capital Spending, Sources of Respendable Revenue, Non-Respendable Revenue, Net Cost of Program for the Estimates Year, Asset Management Plan.

Table 1: Agency Planned Spending

(thousands of dollars)		Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Business Lines					
	Border Operations		666,746		
Total Main Estimates ^a			666,746		
	Transfer from CRA	911,300	169,046	771,042	798,902
	Respendable Revenue in accordance with Vote 10 wording			12,110	12,110
Revised Reference Level (PAA)		911,300	835,792	783,152	811,012
Adjustments					
	Border Services Carry Forward from CRA ^b		106,373		
	December 2003 Re-organization Transfer from CIC ^c	131,000	147,000	142,000	144,000
	December 2003 Re-organization Transfer from CFIA ^c	9,100	9,100	9,100	9,100
	Public Security and Anti-Terrorism (Smart Border Initiatives)			31,458	31,248
	Enhanced Investigative Capacity for Firearms Programs		1,330	1,330	1,330
	War Crimes Strategy		9,179		
	Modernizing Customs & Trade Administration			4,172	4,172
	Transfer from Border Infrastructure Fund for St-Stephen, N.B.			2,500	8,000
	Initiative to Combat Money Laundering		3,721	3,721	3,721
	Other		198	439	439
Planned Spending ^d		1,051,400	1,112,693	977,872	1,013,022
Less	Respendable Revenue in accordance with Vote 10 ^e	9,753	13,811	13,810	13,810
	Non-respendable revenue	26,662	21,969	22,284	22,605
Plus:	Cost of services received without charge	99,110	99,380	98,746	98,651
Net cost of program		1,114,095	1,176,293	1,040,524	1,075,258
Full-Time Equivalents (Main Estimates)		10,497	10,512	10,390	10,386

^a The tabled Main Estimates represented incomplete negotiations with respect to the portions of the CCRA transferred to the CBSA. It also excluded amounts to be transferred from CIC and the CFIA.

^b As a transitional measure for this year only, CBSA will carry forward unexpended balances from 2003-2004 to 2004-2005 in accordance with CCRA provisions under which the Customs Program former operated.

^c Estimates only pending completion of reorganization negotiations.

^d Fiscal years 2004-2005, 2005-2006 and 2006-2007 include Vote 10 Operating Expenditures and Employee Benefit Plans for Customs Branch and the Laboratory; Major Capital for Real Property Projects (Vote 15); and includes Corporate Support Services transferred for the 2004-2005 fiscal year from Canada Revenue Agency (CRA). In addition, 2004-2005 and ongoing years include Special Investigations and Appeals for Customs.

^e Estimates only pending completion of reorganization negotiations. Includes \$1.7 million in annual revenue related to the programs transferred from CFIA through December 12, 2003 re-organization.

Table 2: Part II of the Main Estimates

Vote (thousands of dollars)		2004-2005 Main Estimates	2003-2004 Main Estimates
Canada Border Services Agency			
10	Operating expenditures and, pursuant paragraph 29.1(2)(a) of the <i>Financial Administration Act</i> , authority to extend in the current fiscal year revenues received during the fiscal year related to border operations of the Canada Border Services Agency; fees for the provision of a service or the use of a facility or for a product, right, or privilege; and payments received under contracts entered into by the Agency.	546,584	
15	Capital expenditures	23,349	
(5)	Contributions to employee benefit plans	96,813	
Total Agency^a		666,746	

^a The tabled Main Estimates represented incomplete negotiations with respect to the portions of the CCRA transferred to the CSBA. It also excluded amounts to be transferred from CIC and the CFIA.

Table 3: Details of Major Capital Project Spending by Business Line

(thousands of dollars)	Total Estimated Project Cost	Cumulative Forecast Expenditures to March 31, 2004	Planned Expenditures 2004-2005	Planned Expenditures 2005-2006	Planned Expenditures 2006-2007	Future Years' Requirements
Initial Budget Allocation			23,349	23,349	23,349	
Transfer from the Border Infrastructure Fund for St-Stephen, N.B. ^a	15,000			2,500	8,000	4,500
Total Allocation Available	15,000		23,349	25,849	31,349	4,500
Border Operations Business Line						
Construction Projects:						
Aldergrove, B.C.	9,935			1,233	5,399	3,303
Andover, N.B.	5,761	475	1,000	4,286		
Armstrong, Que.	9,052	902	8,150			
Cascade ^b	2,500			1,000		1,500
Clarenceville, Que. ^b	844	110	734			
Coutts, Alberta ^b	29,000	29,000				
Coutts - Land, Alberta	3,000	3,000				
Douglas, B.C. ^b	29,784	3,500	3,500	5,803	6,826	10,155
Fraser ^b	2,000				1,000	1,000
Kingsgate, B.C.	7,433			1,000	4,433	2,000
Osoyoos, B.C. ^{b,c}	18,000	18,000				
St-Stephen, N.B.	15,000			2,500	8,000	4,500
Stanstead Route 55 (Rock Island), Que. ^b	14,356	2,773	5,265	5,327	991	
Design Templates	300	28				272
Feasibility Studies ^b	2,000	1,623				377
Small Port Sites Preparation Studies	100	45				55
Miscellaneous Projects/Post Occupancies	413	413				
New Initiatives/Replacements	714					714
Sub total	150,192	59,869	18,649	21,149	26,649	23,876
Asset Integrity / Health and Safety Projects:	59,014	26,126	4,700	4,700	4,700	18,788
Total Planned Spending for Major Capital Projects^d	209,206	85,995	23,349	25,849	31,349	42,664

^a Funding to be provided via Vote transfer from Infrastructure Canada through Supplementary Estimates

^b The total estimated Project cost has been updated since the last published plan by *Canada Customs and Revenue Services (CCRA)*

^c The following project has been completed as of March 31, 2004: Osoyoos, B.C.

^d CBSA's Major Capital Spending will form part of the Agency's Long-Term Capital Plan that is currently under development. CBSA will seek Treasury Board Ministers' approval of this plan in the near future.

Table 4: Sources of Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Respendable Revenue				
Sales of goods and services	1,343	1,797	1,797	1,797
Services of a regulatory nature	3,004	3,635	3,635	3,635
Services of a non-regulatory nature	6,470	8,846	8,846	8,846
Subtotal	10,817	14,278	14,278	14,278
Less: Amounts recovered on behalf of OGDs	1,064	467	468	468
Total Respendable Revenue	9,753	13,811	13,810	13,810

NOTE: In 2003-2004 Respendable Revenues were collected pursuant to the CCRA Act. In 2004-2005 and ongoing years these revenues will be collected as Vote-Netted Revenues pursuant to the wording of Vote 10 in CBSA appropriations.

Table 5: Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	141	141	141	141
Sales of goods and services ^a				
Rights and privileges				
Duty Free shops	—			
Broker's License Fees	349			
Customs Warehouse Fees	702			
Lease and use of public property	64			
Services of a regulatory nature				
Border Canada/U.S. Programs	765			
Sundries	74			
Services of a non-regulatory nature				
Administration of provincial programs	2,024			
Special services fees	846			
Sundries	177			
Sales of goods and services	5,001			
Miscellaneous				
Interest and penalties (GST/HST, Customs import duties Excise and air traveller security charge)	6,022	6,022	6,022	6,022
Sundries				
Court fines	747	762	777	793
Customs seizures	(684)	(698)	(712)	(726)
Investigations seizures	6,222	6,346	6,473	6,603
Port seizures	9,152	9,335	9,522	9,712
Other	60	60	60	60
	15,497	15,806	16,121	16,442
	21,519	21,828	22,143	22,464
Total Non-Respendable Revenue	26,662	21,969	22,284	22,605

^a Following the December 12, 2003 Government reorganization, these revenues for 2003-2004 only were collected as non-respendable. Amounts for 2004-2005 and ongoing years are included in Respendable Revenues (see Table 4).

Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Total
Planned Spending	1,112,693
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) ^a	41,300
Payroll Services provided by PWGSC	376
Employer's share of employee benefit costs and insurance premiums provided by Treasury Board Secretariat	47,021
Legal services provided by Justice Canada	9,211
Audit services by the Office of the Auditor General	985
Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	487
Total services received without charge	99,380
Less: Respendable Revenue ^b	13,811
Less: Non-Respendable Revenue	21,969
2004-2005 Net program cost	1,176,293

^a Estimated

^b Pursuant to authority provided through the wording of Vote 10 Operating Expenditure in CBSA's appropriations

Table 7: Asset Management Plan

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Vehicles	720	1,526	1,526	1,526
Contraband	1,720	1,710	1,710	1,710
PASS	1,081	1,581	1,573	1,573
Core/Host	16,649	14,886	16,218	17,747
End User	3,910	7,216	7,122	7,660
Total for vehicles and equipment	24,080	26,919	28,149	30,216
Real Property				
Capital	21,821	23,349	25,849	31,349
Other Operating	9,800	9,800	9,800	9,800
Total for Real Property	31,621	33,149	35,649	41,149
Total Planned Asset Replacement Funding	55,701	60,068	63,798	71,365

Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(milliers de dollars)		Total
Dépenses prévues		1 112 693
Plus : Services reçus gratuitement		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ^a	41 300	
Services de la paie fournis par TPSGC	376	
Part de l'employeur du coût des avantages sociaux des employés et primes d'assurance prévues par le Secrétariat du Conseil du Trésor	47 021	
Services juridiques fournis par Justice Canada	9 211	
Services de vérification assurés par le Bureau du vérificateur général	985	
Couverture des indemnités d'accidents du travail fournie par Développement des ressources humaines Canada	487	
Total des services reçus gratuitement		9 9 380
Moins : recettes disponibles ^b	1 381 1	
Moins : recettes non disponibles	21 969	
Coût net du programme en 2004 2005		1 176 293

^a Estimatif

^b Conformément à l'autorité énoncée dans le libellé des dépenses de fonctionnement du crédit 1 des crédits de l'ASFC

Tableau 7 : Plan de gestion des biens

(thousands of dollars)	Prévisions des dépenses 2003- 2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Véhicules	720	1 526	1 526	1 526
Contrebande	1 720	1710	1 710	1 710
SASP	1 081	1 581	1 573	1 573
Base/hôte	16 649	14 886	16 218	17 747
Utilisateur ultime	3 910	7 216	7 122	7 660
Total pour les véhicules et le matériel				
	24 080	26 919	28 149	30 216
Biens immobiliers				
Capital	21 821	23 349	25 849	31 349
Autre exploitation	9 800	9 800	9 800	9 800
Total pour les biens immobiliers				
	31 621	33 149	35 649	41 149
Total des fonds de remplacement des immobilisations prévus				
	55 701	60 068	63 798	71 365

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles

(milliers de dollars)			
Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
1 343	1 797	1 797	1 797
3 004	3 635	3 635	3 635
6 470	8 846	8 846	8 846
10 817	14 278	14 278	14 278
1 064	467	468	468
9 753	13 811	13 810	13 810
Sous-total			
Moins : Sommes recouvrées pour le compte d'autres ministères			
Total des recettes disponibles			

Remarque : En 2003-2004, les recettes disponibles ont été perçues en vertu de la Loi sur l'ADRC. En 2004/2005 et les années suivantes, ces recettes seront perçues comme des recettes nettes en vertu d'un crédit conformément au libellé du crédit 10 dans les crédits de l'ASFC.

Tableau 5 : Recettes non disponibles

(milliers de dollars)			
Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
141	141	141	141
Remboursements des dépenses des années précédentes			
Ajustements des sommes à payer de l'année précédente			
Ventes de produits et services ^a			
Droits et privilèges			
Boutiques hors taxe			
Frais d'agrement des courtiers			
Frais d'entrepôts des douanes			
Location et utilisation des biens publics			
Services de nature réglementaire			
Programmes de la frontière entre le Canada et les E.-U.			
Articles divers			
Services de nature non réglementaire			
Administration des programmes provinciaux			
Frais de service spéciaux			
Articles divers			
Ventes de produits et services			
Divers			
Intérêts et pénalités (TPS/TVH, droits d'importation des douanes, droits d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien)			
Articles divers			
Amendes des tribunaux			
Saisies des douanes			
Saisies des Enquêtes			
Saisies dans les bureaux			
Autre			
26 662	21 969	22 284	22 605
21 519	21 828	22 143	22 464
15 497	15 806	16 121	16 442
60	60	60	60
9 152	9 335	9 522	9 712
6 222	6 346	6 473	6 603
(684)	(698)	(712)	(726)
747	762	777	793
6 022	6 022	6 022	6 022
Total des recettes non disponibles			

^a Suite à la réorganisation du gouvernement du 12 décembre 2003, les recettes pour 2003-2004 seulement ont été perçues à titre de recettes non disponibles. Les montants pour 2004-2005 et les années suivantes sont inclus dans les Recettes disponibles (voir tableau 4).

Tableau 3 : Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations par secteur d'activité

(milliers de dollars)	Coût total estimatif du projet	Prévisions cumulatives des dépenses au 31 mars 2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Besoins des années futures
Allocation budgétaire initiale			23 349	23 349	23 349	
Transfert du Fonds des infrastructures à la frontière pour St-Stephen (N.-B.) ^a	15 000			2 500	8 000	4 500
Total des allocations disponibles	15 000		23 349	25 849	31 349	4 500
Secteur d'activité des Opérations frontalières						
Projets de construction :						
Aldergrove (C.-B.)	9 935			1 233	5 399	3 303
Andover (N.-B.)	5 761	475	1 000	4 286		
Armstrong (Q.C.)	9 052	902	8 150			
Cascade ^b	2 500			1 000		1 500
Clarenceville (Q.C.) ^b	844	110	734			
Coutts (Alberta) ^b	29 000					
Coutts, terreestre (Alberta)	3 000	29 000				
Douglas (C.-B.) ^b	29 784	3 500	3 500	5 803		10 155
Fraser ^b	2 000				1 000	1 000
Kingsgate (C.-B.)	7 433			1 000	4 433	2 000
Osoyoos (C.-B.) ^{b,c}	18 000	18 000				
St. Stephen (N.-B.)	15 000			2 500	8 000	4 500
Stanstead Route 55 (Rock Island), (Q.C.) ^b	14 356	2 773	5 265	5 327	991	
Modèles de concept	300	28				272
Études de faisabilité ^b	2 000	1 623				377
Études de préparation des emplacements des petits bureaux	100	45				55
Projets divers/après emménagement	413	413				
Nouvelles initiatives/ remplacements	714					714
Sous-total	150 192	59 869	18 649	21 149	26 649	23 876
Intégrité des biens/projets de santé et sécurité:	59 014	26 126	4 700	4 700	4 700	18 788
Total des dépenses prévues pour les grands projets d'immobilisations^d	209 206	85 995	23 349	25 849	31 349	42 664

a Le financement sera assuré au moyen d'un transfert de crédit d'infrastructure Canada d'après le Budget supplémentaire des dépenses.
b Le coût total estimatif du projet a été revu depuis le dernier plan publié par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).
c Le projet suivant était terminé le 31 mars 2004 : Osoyoos (C.-B.).
d À partir de 2004-2005, la responsabilité des grands projets d'immobilisations pour les biens immobiliers sera transférée à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Tableau 2 : Partie II du Budget principal des dépenses

Crédit (milliers de dollars)		Budget principal des dépenses	
Agence des services frontaliers du Canada		2004-2005	
10	Dépenses de fonctionnement et, conformément à l'alinéa 29.1 (2a) de la Loi sur la gestion des finances publiques, autorité de reporter dans l'exercice courant les recettes perçues durant l'exercice relatif aux opérations frontalières de l'Agence des services frontaliers du Canada :	546 584	Budget principal des dépenses 2003-2004
15	Dépenses en capital	23 349	
(5)	Contributions aux régimes de prestations aux employés	96 813	
Total pour l'Agence ^a		666 746	

^a Le Budget principal des dépenses déposé représentait des négociations incomplètes respectivement aux parties de l'ADRC transférées à l'ASFC. Il excluait aussi les montants devant être transférés de CIC et de l'ACIA.

Annexe B Renseignements financiers détaillés

Nous avons une base de ressources financières disponibles totale de 1 176 000 \$, avec 10 258 employés (9 100 de l'ADRC, 1 050 de CIC et 108 de l'ACIA). Les tableaux suivants donnent des renseignements financiers détaillés sur nos dépenses, y compris les Dépenses prévues de l'Agence, la partie II du Budget principal des dépenses, les Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations, les Sources des recettes disponibles, les Recettes non disponibles, le Coût net du programme pour l'année budgétaire et le Plan de gestion des biens.

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence

(milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Secteurs d'activités				
Opérations à la frontière		666 746		
Total du budget principal des dépenses *		666 746		
Transfert de l'ARC	911 300	169 046	771 042	798 902
Recettes disponibles conformément au crédit 10			12 110	811 012
Niveau de référence révisé (NRR)	911 300	835 792	783 152	
Rajustements				
Report des Services frontaliers de l'ARC ^b		106 373		
Réorganisation de décembre 2003, transfert de CIC ^c	131 000	147 000	142 000	144 000
Réorganisation de décembre 2003, transfert de l'ACIA ^c	9 100	9 100	9 100	9 100
Sécurité publique et lutte contre le terrorisme (Initiatives de la frontière intelligente)			31 458	31 248
Capacités d'enquête améliorées pour les programmes des armes à feu		1 330	1 330	1 330
Stratégies visant les crimes de guerre		9 179		
Modernisation des douanes et de l'administration des politiques commerciales			4 172	4 172
Transfert du Fonds des infrastructures à la frontière pour St-Stephen (N.-B.)			2 500	8 000
Initiative de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité		3 721	3 721	3 721
Autres		198	439	439
Dépenses prévues^d	1 051 400	1 112 693	97 7 872	1 013 022
Moins les recettes disponibles conformément au crédit 10 ^e	9 753	13 811	13 810	13 810
les recettes non disponibles	26 662	21 969	22 284	22 605
Plus le coût des services reçus gratuitement	99 110	999 380	98 746	98 651
Coût net du programme	1 114 095	1 176 293	1 040 524	1 075 258
Équivalents temps plein (Budget principal des dépenses)	10 497	10 512	10 390	10 386

a Le Budget principal des dépenses déposé représentait des négociations incomplètes respectivement aux parties de l'ADRC transférées à l'ASFC. Il excluait aussi les montants devant être transférés de CIC et de l'ACIA..

b À titre de mesure de transition limitée à cette année, l'ASFC reportera les soldes non dépensés de 2003-2004 à 2004-2005 conformément aux dispositions de l'ADRC en vertu desquelles le Programme des douanes s'appliquait auparavant.

c Les exercices 2004-2005, 2005-2006 et 2006-2007 incluent les Dépenses de fonctionnement et les régimes de prestations aux employés pour la Direction générale des douanes et le laboratoire (crédit 10); les grands projets d'immobilisations pour les biens immobiliers (crédit 15); et incluent les services de soutien organisationnel transférés pour l'exercice 2004-2005 de l'Agence du revenu du Canada (ARC). De plus, l'exercice 2004-2005 inclut les Enquêtes spéciales et les Appels des douanes.

d Estimations seulement dans l'attente de la conclusion des négociations sur la réorganisation.

e Estimations seulement dans l'attente de la conclusion des négociations sur la réorganisation du 12 décembre 2003.

« Faire montre de leadership en matière de gestion et en tant qu'organisation intelligente et responsable. »

Gestion et l'orientations organisationnelles	
<p>Attentes en matière de rendement :</p> <p>La création d'une organisation vigilante, souple et capable de s'adapter, qui s'appuie sur des régimes financiers, des ressources humaines et une gestion du risque solides, et qui excelle dans la prestation de services et de soutien à l'interne</p>	<p>• En cours d'élaboration</p>
<p>Des structures de régie sur mesure qui assurent une supervision de la gestion, une orientation et une prise en charge efficaces des ressources qui nous sont confiées</p>	<p>• En cours d'élaboration</p>
<p>Un personnel dévoué qui a cœur les valeurs fondamentales de l'Agence</p>	<p>• En cours d'élaboration</p>
<p>Des opérations frontalières rentables, sécuritaires, accessibles et efficaces grâce à des activités coordonnées avec les intervenants qui permettent d'atteindre les objectifs de la stratégie relative à la frontière intelligente, afin de réduire les obstacles aux échanges commerciaux, aux investissements et aux migrations légitimes au Canada</p>	<p>• En cours d'élaboration</p>
<p>Une culture organisationnelle qui préconise l'apprentissage continu, l'innovation et le changement</p>	<p>• En cours d'élaboration</p>
<p>L'exécution en temps opportun des activités de services frontaliers avec un minimum d'interruption des services aux intervenants</p>	<p>• En cours d'élaboration</p>

Résultats clés		Démontrés par :	
« La sécurité et la santé des Canadiens sont protégés grâce à une application stricte de la législation frontalière. »			
Attentes en matière de rendement:		En cours d'élaboration	
Une intervention rapide et efficace dans des situations d'urgence menaçant la sécurité et la santé ayant trait aux mouvements des voyageurs et des marchandises à l'échelle internationale		En cours d'élaboration	
La collecte, l'analyse et la communication précises et en temps opportun des renseignements visant les menaces à la sécurité nationale et à l'intégrité des frontières du Canada, ce qui comprend le terrorisme, les crimes de guerre, le crime organisé et les migrations irrégulières		En cours d'élaboration	
L'efficacité avec laquelle nous " repoussons les frontières ", grâce au filtrage, au ciblage, à la répression et à la dissuasion dans le cas des voyageurs et des marchandises inadmissibles au Canada		En cours d'élaboration	
Des enquêtes et des poursuites menées avec succès à l'encontre de ceux qui violent la législation frontalière, notamment en matière d'évasion fiscale, de contrebande et de fraudes commerciales		En cours d'élaboration	
Le renvoi exécutoire des personnes qui n'ont aucun droit légal de demeurer au Canada, en particulier celles qui présentent une menace pour la société canadienne		En cours d'élaboration	
Des progrès dans l'établissement de partenariats à l'échelle nationale et internationale, relativement à la protection et à la gestion de la frontière		En cours d'élaboration	
Innovation, sciences, et technologie			
Attentes en matière de rendement:		En cours d'élaboration	
Des solutions technologiques abordables et durables permettant une gestion encore plus intelligente de nos frontières au profit des voyageurs et des négociants, et une interopérabilité efficace avec nos partenaires		En cours d'élaboration	
Une exploitation innovatrice et rentable de la technologie et de la science qui soutient les opérations principales et(ou) réduit le fardeau de l'observation		En cours d'élaboration	
Rendement maximal quant au maintien de la continuité des systèmes indispensables aux opérations, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7		En cours d'élaboration	

Annexe A Fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement

Lier les mesures aux attentes en matière de rendement énoncées dans les premières déclarations

Les fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement suivantes tirent parti de notre cadre stratégique et l'appuient.

Les fiches d'évaluation ci-dessous énoncent, pour chaque secteur de programme, un résultat intermédiaire qui appuie nos résultats stratégiques. Pour chaque secteur de programme et résultat intermédiaire, les attentes clés en matière de rendement seront signalées avec ce que nous prévoyons mesurer et (ou) évaluer. Cela nous permettra de déterminer si nous parvenons à atteindre le résultat intermédiaire et où nous pourrions devoir insister davantage pour renforcer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques.

Résultats clés		Démontrés par :	
« La concurrentialité du Canada et le bien-être de ses citoyens sont renforcés par la gestion juste, équitable et souple des voyageurs et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. »			
Attentes en matière de rendement :			
Admissibilité	Des niveaux élevés soutenus d'observation des politiques et des lois régissant les négociants et les voyageurs administrés par l'Agence	• En cours d'élaboration	
	Des règles du jeu équitables pour les voyageurs et les négociants	• En cours d'élaboration	
	Une gestion responsable de la frontière, qui tient compte du risque	• En cours d'élaboration	
	Des systèmes impartiaux et à propos pour traiter les plaintes et les recours, qui permettent d'examiner des allégations de pratiques commerciales déloyales et de se prononcer sur celles-ci	• En cours d'élaboration	
	Un prestataire de service apprécié des partenaires réglementaires nationaux lorsqu'il s'agit de préserver la sécurité et la prospérité économique du Canada	• En cours d'élaboration	
	Une contribution précieuse et influente sur la scène internationale, dans un contexte d'accessibilité et de concurrence	• En cours d'élaboration	

Annexe A Fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement	49
Annexe B Renseignements financiers détaillés	53
Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence	53
Tableau 2 : Partie II du Budget principal des dépenses	54
Tableau 3 : Détails des dépenses des grands projets d'immobilisations par secteur d'activité	55
Tableau 4 : Sources des recettes disponibles	56
Tableau 5 : Recettes non disponibles	56
Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire	57
Tableau 7 : Plan de gestion des biens	57

Conclusion

Pour l'ASFC, il s'agit d'une année de transformation. Nous devons mener à terme le processus d'établissement des services frontaliers intégrés de l'Agence, tout en continuant à offrir les services essentiels et en préservant les niveaux de service. Notre réussite à maintenir la continuité de nos activités sera manifeste, car nous nous engageons à respecter le programme de mise en œuvre des nouvelles initiatives élaborées par nos organisations d'origine. Notre transition sera achevée lorsque notre cadre et nos services organisationnels seront fonctionnels et que nous disposerons d'une base de financement garantie.

En ce qui a trait aux ressources humaines, nous prévoyons aller de l'avant avec une stratégie de gestion du changement et entamer la mise en œuvre d'un cadre de gestion des ressources humaines unique pour l'ensemble de nos employés. Nous voulons faire la preuve de notre réactivité et de notre adaptabilité en continuant à "repousser les frontières", et en commençant à former et à outiller notre personnel afin qu'il puisse utiliser des informations nouvelles et améliorées dans l'exercice de ses fonctions. Parallèlement au portefeuille SPPC, nous élaborons des protocoles d'échange de renseignements qui, une fois mis en œuvre, permettront nous permettre d'accélérer l'interopérabilité. Lorsque nous aurons établi les bases nous permettant de miser pleinement sur le potentiel d'une prestation de services intégrés à la frontière, nous aurons pour ainsi dire réussi à contribuer au programme du gouvernement, au profit de l'économie canadienne et de la place du Canada dans le monde.

Lors de notre prochain RPP, grâce à des ressources disponibles confirmées et à des services organisationnels pleinement fonctionnels, nous prévoyons présenter un programme plus détaillé, étayé d'objectifs et de mesures en matière de rendement rigoureux. À ce moment, nous serons alors en position d'amener notre organisation à développer les possibilités des services frontaliers pleinement intégrés.

Notre cadre stratégique

Notre cadre stratégique

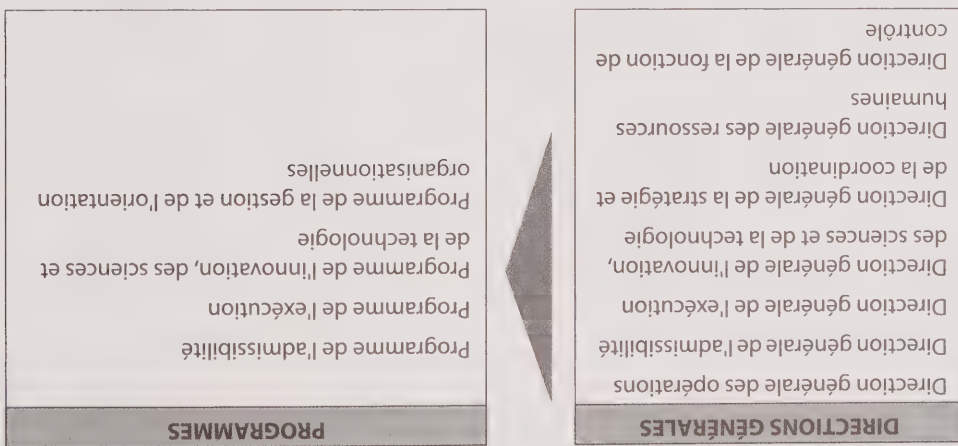
En définitive, notre cadre stratégique sera le lien qui unita notre mission, nos valeurs et nos priorités à ce que nous accomplissons dans nos divers secteurs de programme en vue de réaliser nos objectifs stratégiques. Le fait de rassembler ces éléments en un seul cadre de travail renforce notre capacité de planification et de rapport, nous permet d'être transparents et de répondre de nos résultats. Par ailleurs, notre cadre de travail s'appuie sur des fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement et ce, pour chaque secteur de programme. Ces fiches mettent les attentes indiquées dans notre cadre stratégique en adéquation avec ce que nous planifions mesurer et/ou évaluer. Ainsi, nous sommes en mesure de déterminer les résultats atteints et les éléments où nous pourrions devoir insister davantage pour renforcer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques.

Tableau 10 à la page 43 décrit l'ensemble des éléments clés de notre cadre stratégique. Les fiches d'évaluation des attentes en matière de rendement de nos quatre secteurs de programme se trouvent à l'Annexe A à la page 49. Il faut noter que nous négocions toujours le transfert des ressources avec les organisations d'origine, et que notre budget final fait encore l'objet de discussions avec le Conseil du Trésor. Tous, nous continuons d'apprendre les uns des autres, et nous poursuivons notre travail avec les différents intervenants en vue d'établir le programme des services frontaliers intégrés. Notre cadre stratégique pourrait donc subir des modifications, et nous devons faire preuve de souplesse pour atteindre les résultats attendus. Nous confirmerons notre cadre stratégique l'an prochain, lorsque tous les clients, partenaires, intervenants et employés auront été consultés, et que nous connaîtrons l'ampleur exacte de nos responsabilités fonctionnelles et de nos ressources financières.

quence. À la base de tout notre travail entourant les politiques, les programmes et les opérations se trouvent les fonctions stratégiques et habilitantes indispensables qui couvrent la planification, les ressources humaines, la fonction de contrôle et les services juridiques.

Nous avons choisi cette structure afin de favoriser des synergies internes solides entre tous les secteurs de programme et pour que toutes les fonctions puissent clairement rendre compte de leurs obligations.

Le diagramme ci-dessous illustre les liens de la structure des directions générales, relativement à l'application de nos programmes.

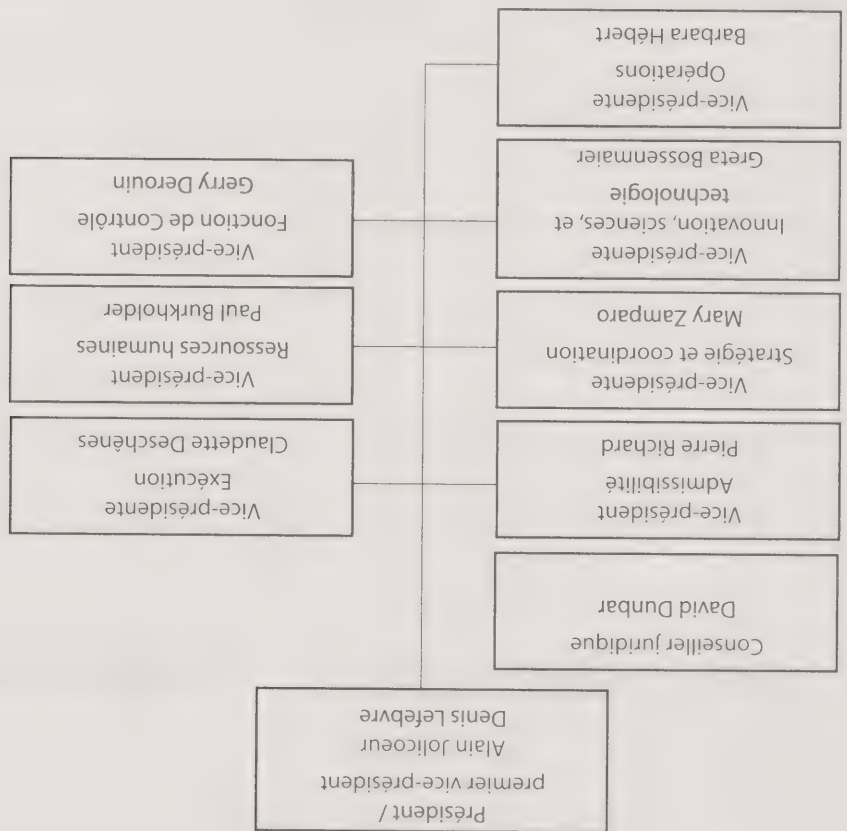


L'application de ces quatre programmes est le résultat des efforts communs de l'ensemble des directions générales. Tout ce que nous faisons est axé sur l'optimisation et le soutien du rendement de nos services de première ligne où, il est important de le rappeler, notre personnel est très polyvalent. Nos employés passent d'un rôle à un autre afin de dispenser nos services de façon efficace et efficiente. Chaque programme sera lié à toutes les directions générales, certains plus que d'autres, selon les dossiers et le programme des transformations en cours.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur nos programmes, veuillez consulter la sous-section Nos programmes à page 16.

L'organisation

Tableau 9 : L'organisation de l'ASFC



L'ASFC est composée de sept directions générales qui s'occupent de nos quatre secteurs de programme. Chaque direction générale est dirigée par un vice-président (VP) qui relève directement du président et du premier vice-président. Chaque VP d'une direction générale est responsable de certaines directions et divisions, qui sont elles-mêmes dirigées par des directeurs généraux et des directeurs.

Nos secteurs de programme sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Nous avons conçu la structure organisationnelle de l'ASFC de façon à accélérer notre capacité de travailler en collaboration et avec souplesse. Cette structure maximise notre capacité d'uniformiser les procédures, de consolider les activités d'appui, de maximiser les synergies et d'accroître notre efficacité à créer une organisation cohé-

rente, intégrée et performante.

Notre direction générale la plus imposante et la plus visible - le visage de l'ASFC à la frontière - est la Direction générale des opérations. Les Opérations sont représentées dans huit régions : l'Atlantique, le Québec, le Nord de l'Ontario, le Grand Toronto, Windsor/St. Clair, Fort Erie/Niagara Falls, les Prairies et le Pacifique. Les Directions générales de l'admissibilité et de l'exécution élaborent les programmes et les politiques qu'applique la Direction générale des opérations. La Direction générale de l'innovation, des sciences et de la technologie travaille avec ces directions générales et les Opérations afin de s'assurer que nous maximisons notre capacité de soutenir des opérations efficaces et efficaces au moyen d'informations scientifiques et de la technologie avec ces directions générales et les Opérations afin de s'assurer que nous maximisons notre capacité de soutenir des opérations efficaces et efficaces au moyen d'informations scientifiques et de la technologie, et que nos programmes et nos politiques sont élaborés en conse-

l'ALENA. Durant la période de planification, nous travaillerons avec nos homologues américains à la rationalisation du processus d'échange de renseignements et à la détermination de nouvelles occasions d'échanger de l'information afin de répondre aux besoins en matière de sécurité et d'exécution de la loi.

Conformément à la Déclaration sur la frontière intelligente, le Canada et les E.-U. continueront de faire valoir l'amélioration de la sécurité à la frontière. Le concept de la **prochaine génération et de l'après-frontière intelligente** s'inscrit dans une stratégie visant à

resserrer les liens entre le Canada, les E.-U. et le Mexique. Le Canada s'est engagé à renforcer son régime international et à faire progresser ses relations trilatérales avec les E.-U.

et le Mexique dans le contexte de la sécurité frontalière, tout en accélérant le mouvement sécuritaire des personnes et des marchandises. Ce programme permettrait d'approfondir et

d'élargir le Plan d'action pour la frontière intelligente et d'inclure de nouveaux secteurs, comme la sécurité des aliments, la sécurité informatique, la santé publique, la sécurité mari-

time et la sécurité des transports. Pour le moment, le programme de travail trilatéral « de l'après-frontière intelligente » devrait englober des initiatives dirigées par l'ASFC, telles que la sécurité de la chaîne

d'approvisionnement, la réduction des délais d'attente à la frontière, l'échange de renseignements et l'amélioration de l'interopérabilité, la coopération au chapitre des renvois des détenus à risque élevé,

l'élaboration de normes d'inscription et de sécurité et de normes techniques et biométriques pour la délivrance, l'authentification, la validation et le retrait de documents sécuritaires. L'ASFC jouerait égale-

ment un rôle auxiliaire dans le cadre d'autres initiatives, notamment la coordination de la politique des visas, les listes de surveillance des terroristes et la sûreté de l'aviation.

Enfin, grâce aux antécédents du Canada dans le domaine de la coopération internationale, nous avons l'occasion de contribuer à la sécurité du système international pour les échanges

commerciaux et les déplacements en collaborant avec nos partenaires dans le monde. Par l'intermédiaire d'institutions comme le G8, l'Organisation mondiale des douanes, l'Organisa-

tion maritime internationale et la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique, nous chercherons à relever les normes internationales et à **mondialiser nos programmes de**

la frontière intelligente.

Nombre des activités mentionnées dans les stratégies à l'appui des priorités contribuent au programme de la sécurité publique et de l'antiterrorisme (SPAT). En allant de l'avant avec

ces plans, l'ASFC mettra aussi en œuvre les recommandations découlant de l'évaluation des activités de CIC dans le cadre de la SPAT. Enfin, ce programme étant de nature horizontale,

l'ASFC travaillera avec les autres partenaires gouvernementaux à maximiser l'efficacité de ces initiatives.

Le programme NEXUS est aussi en train d'être élargi afin d'être offert aux plaisanciers. Les participants à NEXUS Maritime bénéficieront de formalités douanières accélérées lorsqu'ils entreront par bateau privé au Canada et aux É.-U. Les deux pays ont pour cible la saison de navigation de plaisance de 2005 pour le lancement du projet pilote.

Le programme CANPASS Air permet aux voyageurs préautorisés de s'acquitter eux-mêmes des formalités douanières grâce à l'identification biométrique. Les participants peuvent payer leurs droits et taxes à l'aide d'une carte de crédit. Le programme, qui a recours à la technologie biométrique de lecture de l'iris, est actuellement disponible dans les aéroports internationaux de Toronto, de Vancouver et de Halifax. L'élargissement du programme se poursuivra.

Le programme de l'information préalable sur les voyageurs et du dossier passager (IPV/DP) permet d'obtenir de l'information sur les passagers des lignes aériennes pour l'identification des personnes qui présentent un risque élevé et qui devraient faire l'objet d'un examen approfondi à leur arrivée au Canada. L'ASFC reçoit actuellement l'information préalable sur les voyageurs de toutes les lignes aériennes qui desservent le Canada. La mise en œuvre progressive de la réception du dossier passager est bien entamée. L'ASFC travaille également à offrir le programme dans d'autres modes de transport, à commencer par le mode maritime. De plus, l'ASFC se penchera sur la faisabilité de la mise en œuvre d'un programme de traitement préalable des passagers qui permettrait le contrôle sécuritaire de tous les voyageurs avant leur arrivée au Canada et elle continuera de collaborer avec le département de la Sécurité intérieure à la mise en place du programme U.S. VISIT.

La sécurité des infrastructures :

Un groupe de travail sur la modélisation des infrastructures frontalières a été établi. Il a pour but d'assurer la mise en place de liens efficaces entre les initiatives de programmes précis des services frontaliers du Canada et des É.-U. et les autres groupes de travail binationaux appropriés. Son mandat est d'examiner les propositions d'infrastructures frontalières en vue d'assurer l'intégration et l'interopérabilité des nouveaux systèmes mis en œuvre (p. ex. EXPRS et NEXUS). Le groupe supervisera également les travaux effectués dans les deux pays pour analyser l'engorgement à la frontière à l'aide de la technologie de simulation informatique afin de déterminer les problèmes et les solutions possibles.

La coordination et la mise en commun de l'information en vue d'atteindre ces objectifs :

Le Canada et les États-Unis ont convenu d'échanger l'information préalable sur les voyageurs et le dossier passager (IPV/DP) et les avis de surveillance pour les voyageurs à risque élevé qui se dirigent vers l'un ou l'autre des pays. Ainsi, l'ASFC et les autres organismes d'exécution de la loi pourront évaluer l'information et décider s'ils doivent ou interviewer les voyageurs avant leur arrivée. La mise en œuvre de cet accord commencera en 2004. À compter du 1er mai 2004, le montant de la pénalité pour le défaut de satisfaire à l'exigence de fournir l'IPV est de 3 000 \$ par vol. La mise en place des pénalités pour le défaut de satisfaire à l'exigence de fournir le DP se fera progressivement pendant l'exercice 2004-2005.

Le Canada et les É.-U. ont élargi la portée de l'information qu'ils échangent en signant l'Arrangement de coopération pour l'échange d'information dans le cadre d'enquêtes ayant trait à la fraude douanière en décembre 2001. Cette coopération a été renouvelée le 13 avril 2003, lorsque les organismes des deux pays ont signé une entente sur l'échange de renseignements concernant les règles d'origine de

programme HXPRI-S afin de faire augmenter le nombre de participants. Par ailleurs, les discussions se poursuivront en vue de la création d'autres voies réservées à HXPRI-S (telles que la voie ouverte en janvier 2004 au pont Bluewater de Sarnia) dans 5 autres postes frontaliers clés.

Le Canada et les F.-U. étudient différentes approches afin d'exécuter les activités d'inspection des douanes et de l'immigration ailleurs qu'à la frontière et, ainsi, d'y réduire l'engorgement, dans la mesure du possible. Toutefois, étant donné que ces approches exigeraient que des agents d'un pays puissent exercer leurs pouvoirs sur le territoire de l'autre, il existe des questions légales considérables et complexes à résoudre en ce qui a trait à la Charte canadienne des droits, à la Déclaration des droits des États-Unis et aux lois d'autres pays. L'analyse des solutions possibles se poursuit.

La circulation sécuritaire des personnes :

L'ASFC et le département de la Sécurité intérieure continuent de collaborer avec les partenaires de l'industrie en vue de l'amélioration de la sécurité et de la facilitation de la circulation des biens par rail. Le 2 avril 2003, le Canada et les États-Unis ont signé une déclaration de principes avec le Canadien National (CN) et le Canadien Pacifique (CP) qui confirme les rôles et les responsabilités de chacun. En février 2004, l'ASFC et le Service des douanes et de la protection des frontières des F.-U. (SDPF) ont signé un document de protocole qui expose les conditions dans lesquelles l'ASFC entreprendra des examens pour le compte du SDPF. La déclaration de principes de 2003 prévoit un cadre pour l'installation de 9 points d'examen du Système d'inspection des véhicules et du fret (VACIS) dans le mode ferroviaire (7 aux F.-U. et 2 au Canada) pour le fret à destination des F.-U.

Le programme NEXUS, qui est mis en œuvre par les gouvernements canadien et américain, vise à simplifier les passages à la frontière des voyageurs à faible risque préautorisés. L'élargissement du programme NEXUS Autoroutes est prévu dans les sites suivants : Courts (Alberta)-Sweetgrass (Montana) en décembre 2004, si la cible minimum de 100 participants est atteinte, et pont Queenston, Niagara Falls (Ontario)-Niagara Falls (New York) en mars 2005. Des plans sont en voie d'élaboration pour la mise à l'essai du concept des centres d'inscription en milieu urbain à Seattle, dans l'État de Washington, et à Vancouver à l'automne 2004. Par ailleurs, la possibilité de prolonger les heures d'ouverture des voies NEXUS et d'élargir le programme continue d'être étudiée. L'ASFC collabore avec le SDPF à un plan de concrétisation.

De concert avec les F.-U., nous travaillons à la mise en œuvre d'un programme conjoint NEXUS Air, qui fera l'objet d'un projet pilote à l'aéroport international de Vancouver en novembre 2004. Le programme aura recours à la technologie biométrique de lecture de l'iris (qui permet d'identifier une personne en fonction des caractéristiques uniques de son iris). L'ASFC travaille avec l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) à trouver une façon d'accélérer le traitement des participants à NEXUS Air au moyen du processus de contrôle sécuritaire avant l'embarquement de l'ACSTA dans la zone de précontrôle des F.-U. L'ACSTA examine actuellement les vérifications des antécédents rigoureuses binationales de NEXUS Air afin de déterminer la faisabilité d'intégrer les participants à NEXUS Air à un projet pilote sur les voyageurs inscrits de l'ACSTA.

Le programme NEXUS est aussi en train d'être élargi afin d'être offert aux plaisanciers. Les participants à NEXUS Maritime bénéficieront de formalités douanières accélérées lorsqu'ils entreront par bateau privé au Canada et aux F.-U. Les deux pays prévoient lancer le projet pilote durant la saison de navigation de plaisance de 2005.

L'ASFC prévoit mettre en place EXPRES dans tous les grands postes frontaliers du secteur commercial d'ici la fin de 2004

L'ASFC est l'organisme directeur dans le cadre de 11 des initiatives concernant la frontière intelligente

Priorité six - Contribuer au programme du gouvernement

Objectif : Démontrer que nous avons les bases pour miser pleinement sur le potentiel d'une prestation de services intégrés à la frontière au profit de l'économie canadienne et de la place du Canada dans le monde.

Dans la Politique de sécurité nationale, le gouvernement expose le besoin de continuer de créer une frontière du 21^e siècle qui démontre au monde que la sécurité et la prospérité peuvent être assurées simultanément et efficacement. Les stratégies du gouvernement à l'appui de cet objectif comprennent l'achèvement du Plan d'action pour la frontière intelligente, l'élaboration d'un programme de la frontière intelligente de prochaine génération avec les États-Unis et le Mexique et la promotion des principes de la frontière intelligente dans le monde.

En décembre 2001, le Canada et les E.-U. ont signé le *Plan d'action pour la frontière intelligente*, qui comportait les quatre piliers suivants : *la circulation sécuritaire des personnes; la gestion sécuritaire des infrastructures; la coordination et la mise en commun de l'information en vue d'atteindre ces objectifs*. L'approche que nous avons adoptée pour atteindre ces objectifs se fonde sur les principes de la gestion du risque énoncés dans le *Plan d'action des douanes*, soit l'autocotisation, l'information préalable et la préautorisation, afin de renforcer la sécurité à la frontière et de rationaliser le mouvement des marchandises et des voyageurs. À ce jour, nous avons réalisé des progrès considérables avec les E.-U. à l'égard des initiatives conjointes du Plan d'action en 32 points. L'ASFC est l'organisme directeur dans le cadre de 11 des initiatives concernant la frontière intelligente et elle participe aux initiatives dont sont responsables les autres partenaires du gouvernement du Canada.

La circulation sécuritaire des biens :

Nous allons de l'avant avec la collecte de l'information préalable sur les expéditions commerciales. Au début de 2004-2005, nous avons mis en œuvre de nouveaux règlements qui exigent la déclaration du fret conteneurisé à destination du Canada 24 heures avant le chargement du fret dans le port étranger. L'élaboration de l'outil de ciblage canadien pour la détection des expéditions à risque élevé prendra fin en septembre 2004. Les travaux sont en cours en vue de la mise en œuvre des exigences relatives à la déclaration préalable du fret dans les modes d'expédition aérien, ferroviaire et routier d'ici 2005.

Le programme des expéditions rapides et sécuritaires (EXPREES) est un processus commercial harmonisé offert aux importateurs, aux transporteurs et aux chauffeurs inscrits préautorisés. Les expéditions des entreprises autorisées qui sont transportées par des transporteurs autorisés faisant appel à des chauffeurs inscrits sont dédouanées au Canada ou aux États-Unis de façon plus rapide et sécuritaire. EXPREES est actuellement disponible dans 12 postes frontalières à volume élevé. L'ASFC prévoit mettre en place EXPREES dans tous les grands postes frontaliers du secteur commercial d'ici la fin de 2004. À l'avenir, elle mettra l'accent sur le marketing du

Priorité cinq - Accélérer l'interopérabilité

Objectif : Avoir élaboré et mis en œuvre des protocoles et des systèmes interopérables pour l'échange de renseignements avec nos partenaires de SPPC.

Les systèmes qui nous permettent d'échanger des renseignements avec nos partenaires sont essentiels à l'efficacité de nos opérations. Au fur et à mesure que la technologie évolue, nous pouvons utiliser des outils plus sophistiqués pour l'échange de renseignements. Afin de nous assurer que cette technologie appuie notre efficacité opérationnelle, nous devons collaborer étroitement avec les partenaires à l'élaboration de solutions informatiques qui sont compatibles et qui peuvent « communiquer entre elles », élément de base de « l'interopérabilité ». L'interopérabilité fait aussi partie de la Politique de sécurité nationale. Nous entendons donc accélérer l'interopérabilité en améliorant la qualité, la gestion et la diffusion des données et en concluant des ententes avec les partenaires sur l'échange de renseignements.

L'ASFC poursuivra, de concert avec CIC, l'amélioration de la **qualité des données** dans le Système national de gestion des cas (SNGC) en créant et en maintenant un programme de gestion des données afin d'assurer une qualité de données supérieure. Le SNGC constitue un outil clé dans la gestion efficace du programme national d'exécution de la loi, car il permet un suivi et une gestion améliorés des cas d'exécution de la loi sur l'immigration. Nous collaborerons en outre avec CIC à la promotion du Système mondial de gestion des cas, qui regroupe les fonctions de vérification et d'établissement de rapports sur la **gestion des cas électronique**.

L'ASFC a mis sur pied le Centre national d'évaluation des risques pour améliorer l'**échange de renseignements** avec les E.-U. au sujet de voyageurs et de fret à risque élevé se dirigeant vers l'Amérique du Nord. Le centre a permis de renforcer la capacité des deux pays de détecter les voyageurs et le fret à risque élevé et de les empêcher d'atteindre un pays ou l'autre. Il est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, depuis janvier 2004. Il joue le rôle d'un centre d'appels après les heures normales de travail, pour répondre aux demandes d'aide des organismes d'exécution de la loi nationaux et étrangers et du personnel régional de l'ASFC.

Le Centre national d'évaluation des risques sera relié au Centre d'évaluation intégrée des menaces, qui a été créé conformément à la Politique de sécurité nationale. Ce dernier centre facilitera la mise en commun des renseignements dans une évaluation approfondie des menaces, à laquelle pourront accéder les personnes qui en auront besoin. Le centre comp- tera des représentants d'un large éventail de ministères et d'organismes.

L'ASFC sera un des premiers partenaires de SPPC à établir la connexion à un outil de recherche intégré de la GRC, qui permettra à l'Agence d'accéder à des banques de données additionnelles. Ces nouvelles sources d'information aideront l'ASFC à mieux cibler les personnes et les marchandises à risque élevé.

Pour pouvoir échanger des renseignements, il faut les ententes appropriées. L'ASFC se concentrera sur la mise en œuvre des ententes déjà conclues pour l'échange de renseignements (avec les E.-U., le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Australie et la Nouvelle-Zélande) et elle établira si elle peut négocier des ententes avec d'autres pays.

Notre capacité de conclure et de mettre en œuvre des ententes est limitée par les règlements associés à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et à la Loi sur l'accès à l'information*. La création de l'ASFC n'a pas entraîné la désignation automatique de ses unités du renseignement, de la répression et de l'exécu-

Le Centre national d'évaluation des risques est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, depuis janvier 2004

Programme sur les crimes de guerre³

L'ASFC adopte une approche à trois volets pour composer avec les auteurs de crimes de guerre contemporains: empêcher que les criminels de guerre présumés n'atteignent le Canada en leur refusant l'entrée; exclure ces personnes du processus de détermination du statut de réfugié au Canada; renvoyer les criminels de guerre qui sont déjà entrés au Canada au moyen du processus d'enquête sur l'admissibilité de l'immigration.

Le programme sur les crimes de guerre contemporains est géré conjointement par les unités des crimes de guerre de la GRC et de la justice et par l'unité des crimes de guerre contemporains l'ASFC. L'ASFC travaillera avec les partenaires gouvernementaux à assurer une base financièrement stable afin de veiller à des crimes contre l'humanité ne puissent pas se dérober à la justice. Par ailleurs, nous aiderons nos partenaires à préparer un rapport annuel du programme sur les crimes de guerre.

³ Le 6^e rapport annuel sur les crimes de guerre de 2002-2003 est disponible à www.canadajustice.gc.ca

La création du portefeuille de SPPC et la diffusion de la Politique de sécurité nationale permettent de concentrer l'attention sur la **gestion des urgences**. Bien que l'ASFC ne soit pas un ministre directeur dans le cadre d'un plan d'urgence fédéral, il est prévu qu'elle jouera un rôle auxiliaire essentiel dans de nombreux plans d'urgence. En cas de crises influant sur ses opérations, l'ASFC devra avoir des liens de communication solides avec les organisations directrices. Elle continuera donc de travailler étroitement avec les autres ministères, en particulier Santé Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Citoyenneté et Immigration Canada, afin d'assurer une approche coordonnée de la sécurité de la gestion des services frontaliers.

Par exemple, le Centre des opérations d'urgence (COU) a été mis sur pied à l'ASFC. Il a pour but, entre autres, de gérer l'intervention de l'Agence en cas d'urgence liée aux armes chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires ou explosives (ACBRNE).

Les agents de l'ASFC sont formés à la reconnaissance des menaces liées aux ACBRNE et peuvent donc y réagir comme il se doit. L'ASFC a acheté onze unités mobiles du Système d'inspection des véhicules et du fret (VACIS) afin de détecter toute menace liée aux ACBRNE dans le fret.

Le risque d'un incident lié aux ACBRNE dans nos ports est faible. Par contre, la conséquence d'un tel incident serait très grave. Nos ports ne sont pas considérés comme étant une cible première, mais il est reconnu qu'on pourrait essayer de faire passer une ACBRNE par un de nos ports pour atteindre une cible ailleurs en Amérique du Nord. Nous étudions actuellement trois types d'équipement de détection des radiations et nous prévoyons mettre un de ces systèmes en place dans les ports de mer durant la période de planification. En outre, la Direction des travaux scientifiques et de laboratoire de l'Agence a reçu un financement pour effectuer des recherches sur l'équipement de détection d'armes chimiques, biologiques et explosives.

L'ASFC s'efforcera encore d'améliorer les processus de détention et de renvoi

La détention est un outil clé dans le contrôle du mouvement des personnes qui sont au Canada illégalement, en particulier celles qui constituent une menace pour les Canadiens. La Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés donne à l'ASFC un pouvoir renforcé en matière d'arrestation et de détention des criminels et des personnes jugées constituer un risque pour la sécurité, ainsi que celles sans pièces d'identité appropriées. L'ASFC possède trois installations de détention, soit à Laval, à Toronto et à l'aéroport international de Vancouver, pour les détentions à faible risque de courte durée. Elle a également recours à des installations provinciales là où il n'y a pas d'installations de l'Agence, et dans les cas où la personne a été identifiée comme étant un détenu à risque élevé. Durant la période de planification, l'ASFC s'efforcera encore d'accroître l'efficacité et le coût-efficacité de sa stratégie de détention. Par exemple, elle achèvera et mettra en œuvre de nouvelles directives opérationnelles et mesures du rendement qui viseront à assurer l'uniformité de la prestation des programmes à l'échelle du pays.

L'ouverture d'une enquête sur les infractions dans le domaine de l'immigration et le renvoi sans tarder des personnes qui n'ont pas le droit de demeurer au Canada, en particulier les criminels étrangers, les criminels de guerre, les personnes reconnues coupables de crimes contre l'humanité et celles qui présentent de graves risques pour la sécurité, sont essentiels au maintien de l'intégrité du programme d'immigration. L'ASFC travaille à réduire l'accumulation des cas de personnes qui sont visées par une mesure de renvoi et qui sont toujours au Canada. Il importe de noter que la plupart des personnes visées par une mesure de renvoi ne sont pas des criminels. De plus, il est possible que les demandeurs du statut de réfugié déboutés aient quitté le pays sans que nous le sachions, étant donné que le Canada ne possède pas de contrôles à la sortie.

Un groupe de travail interministériel, composé de représentants de Citoyenneté et Immigration Canada, de l'ASFC, du ministère de la Justice et de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, prépare des propositions de politique afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus de détermination du statut de réfugié, y compris le renvoi en temps opportun des demandeurs déboutés. L'adoption de ces propositions permettra d'améliorer notre capacité de résoudre la question des arrivées non documentées, sans cesser de respecter les droits de la personne.

Afin d'améliorer la capacité de l'ASFC d'enquêter sur les personnes visées par des mandats de l'immigration qui sont susceptibles de constituer une menace à la sécurité publique, et de renvoyer ces personnes, CIC et la GRC ont mis sur pied des équipes intégrées d'exécution de la loi sur l'immigration à Toronto, à Montréal et à Vancouver. En 2004-2005, l'ASFC continuera de travailler avec la GRC à déterminer les mesures du rendement qui permettront d'évaluer cette initiative.

Afin d'accroître le coût-efficacité et l'efficacité, l'Agence continuera de collaborer avec le gouvernement américain à l'utilisation de vols notifiés conjoints pour le renvoi des personnes susceptibles de présenter un risque pour la sécurité sur les vols réguliers.

Il y a eu une hausse soutenue du nombre de voyageurs interceptés qui ne possédaient pas les documents appropriés et qui essayaient d'entrer au Canada

d'initiatives conjointes en vue de l'amélioration de la sécurité à la frontière. L'ASFC continuera de collaborer étroitement avec les E.-U. et les autres partenaires au renforcement de la gestion des services frontaliers conformément au modèle des frontières multiples.

Par ailleurs, nous continuerons de mettre en œuvre des **initiatives pour l'intégrité des documents qui se fonderont sur le renseignement** et nous déploierons des bases de données antitrafic pour les analyses du renseignement. L'ASFC travaillera avec les partenaires à améliorer les processus de conception et de délivrance des documents de voyage et des preuves de statut, ainsi que les processus de validation de l'identité des voyageurs aux bureaux d'entrée. Enfin, elle se penchera sur l'utilisation de la biométrie dans les systèmes des douanes et de l'immigration.

Afin de repousser les frontières, le Canada a déployé 45 **agents d'intégrité des mouvements migratoires** dans 39 emplacements internationaux stratégiques. Ces agents travaillent et échangent des renseignements avec les lignes aériennes et les autorités locales. Leur but ultime est d'intercepter les migrants illégaux qui se dirigent vers l'Amérique du Nord. Il y a eu une hausse soutenue du nombre de voyageurs interceptés qui ne possédaient pas les documents appropriés et qui essayaient d'entrer au Canada. En maintenant un flux régulier de renseignements, nous pouvons améliorer l'intégrité de notre programme d'immigration et nous prévoyons un taux d'interception encore plus élevé en 2004. L'ASFC continuera en outre de collaborer étroitement avec les partenaires nationaux et internationaux afin de pleinement mettre en œuvre les protocoles des Nations Unies contre l'introduction clandestine de migrants et le trafic de personnes. Elle espère ainsi encourager d'autres États à le faire.

De plus, en ce qui concerne les échanges commerciaux, nous continuerons de repousser les frontières en exigeant, de partenaires commerciaux clés, des données électroniques avant l'arrivée, en ayant recours au ciblage et à l'analyse automatisés et en effectuant des examens au premier point d'intervention opérationnelle, y compris à l'étranger.

L'ASFC possède un **programme des enquêtes des douanes** pour les cas présumés d'évitement des droits, de contrebande et de fraude et les autres infractions. Les enquêtes font partie intégrante de l'exécution des douanes et sont essentielles à la mise en place de règles du jeu équitables pour tous les Canadiens et toutes les entreprises canadiennes, ainsi qu'à la protection des Canadiens contre l'importation de marchandises prohibées, réglementées ou dangereuses. Le mandat du programme est d'enquêter sur les cas présumés d'infraction et de poursuivre en justice et de rendre public chaque cas où des preuves suffisantes sont obtenues pour une condamnation.

La promotion du **renseignement** a constitué une priorité clé du gouvernement dans le cadre du programme de sécurité publique et d'antiterrorisme et le demeurera conformément à la Politique de sécurité nationale. Pour l'ASFC, le renseignement est essentiel à la capacité de réagir efficacement aux menaces. L'ASFC entend donc améliorer la formation sur le renseignement et la capacité de recherche de l'information, faire valoir l'échange de renseignements et la qualité des données et améliorer la communication à l'intérieur et à l'extérieur du réseau du renseignement. Elle collaborera étroitement avec les partenaires de la sécurité et du renseignement afin de s'assurer que le renseignement tactique et stratégique est communiqué aux opérations des bureaux locaux de l'ASFC au Canada et à l'étranger. Elle encouragera également l'établissement de rapports standard par les bureaux locaux sur les cas individuels. Enfin, de concert avec les partenaires, nous examinerons les occasions offertes par l'interopérabilité afin d'améliorer l'échange de renseignements. Ces travaux sont traités de façon approfondie à la priorité cinq.

Une réforme de la classification a été lancée en vue de la création d'un groupe professionnel Border/Frontière

- ASFC collaborera avec le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à la **reintégration des ex-employés de l'ADRC et de l'ACIA** au sein de la fonction publique et à la création d'un régime des RH de l'ASFC. Le passage du statut d'employeur distinct (Douanes et Agence canadienne d'inspection des aliments) au cadre du Conseil du Trésor présente de nombreux défis, notamment des taux salariaux et des groupes professionnels différents. Pour résoudre ces questions considérables, l'ASFC et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont lancé une réforme de la classification afin de créer un groupe professionnel Border/Frontière, ce qui devrait permettre de régler nombre des questions de classification concernant les organismes d'origine auxquelles l'ASFC fait face.
- En plus de gérer les relations avec les syndicats pour ces questions, nous devons collaborer étroitement avec le SCT à la **négociation et à la mise en œuvre** des conventions collectives pour tous les employés de l'ASFC, y compris ceux qui étaient visés par des conventions collectives d'employeur distinct et qui avaient des conditions d'emploi différentes.
- En consultation avec le Comité de la santé et de la sécurité au travail, l'ASFC donnera suite aux recommandations de l'analyse du risque professionnel formulées par suite des études qui ont été menées sur les emplois de l'inspecteur des douanes, de l'enquêteur et de l'agent régional du renseignement. L'ASFC demandera un financement par reconduction du SCT afin de mettre en œuvre les recommandations qui restent avant la fin de 2005-2006.
- L'ASFC continuera de **soutenir les priorités relatives aux RH du gouvernement**, comme l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, les processus de gestion du rendement, les valeurs et l'éthique et la modernisation des RH.
- Afin de **réagir aux départs à la retraite continus et aux exigences professionnelles changeantes**, l'ASFC élaborera et mettra en place un programme de recrutement adapté à ses besoins.

Priorité quatre - Renforcer la réactivité et l'adaptabilité

Objectif : intercepter efficacement les personnes et les marchandises inadmissibles avant qu'elles n'atteignent la frontière et intervenir en cas de menaces à la frontière.

Pour bien protéger le Canada, nous devons pouvoir gérer rapidement et efficacement les menaces changeantes. Pour ce faire, il nous faut réagir aux menaces dès que possible, notamment en contrôlant et en traitant les voyageurs et les expéditions commerciales avant qu'ils n'arrivent en Amérique du Nord. Il faut pouvoir accéder en temps opportun à des données et à des renseignements fiables et avoir en place des systèmes qui permettent de donner suite à cette information. Nous avons aussi besoin d'outils forts, comme les processus de détention et de renvoi, ainsi que des plans d'urgence, afin de réagir aux menaces rapidement et efficacement.

Les questions de migration, de commerce et de sécurité vont au-delà des frontières nationales. C'est pourquoi l'approche que nous avons adoptée pour protéger les Canadiens se fonde sur le concept de **frontières multiples**, plutôt que sur notre frontière géographique uniquement. Si nous devons composer avec toutes les tensions et tous les risques dont nous sommes responsables à la frontière physique seulement, notre infrastructure, nos ressources et notre capacité d'offrir un service efficace et adapté seraient vite dépassées.

L'adoption de la Stratégie des frontières multiples à la fin des années 1990 a modifié le concept de la « frontière » : il ne s'agit plus de se concentrer sur les bureaux d'entrée uniquement, mais aussi sur les premières étapes du continuum des déplacements et des approvisionnements, ainsi que sur les pays sources. Cette approche de la frontière multicoûche met l'accent sur l'inspection et l'interception à tous les points du continuum des déplacements et des approvisionnements. Elle vise à empêcher que les personnes ou les marchandises inadmissibles et peut-être dangereuses n'atteignent l'Amérique du Nord. La Stratégie des frontières multiples s'appuie sur un cadre de gestion du risque qui prévoit une série

Les questions de migration, de commerce et de sécurité vont au-delà des frontières nationales et sont le fondement de notre stratégie des frontières multiples

Priorité trois - Épauler les employés

Objectif : Avoir intégré les employés dans un seul régime des RH avec une seule culture organisationnelle, avoir fait des progrès dans la réintégration du personnel des douanes et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments au sein de la fonction publique (avec les ex-employés de Citoyenneté et Immigration Canada) et avoir des relations positives avec nos employés et les syndicats.

- Établir des liens organisationnels avec les partenaires de SPPC, les organismes centraux, le Commissariat aux langues officielles (COLO) et le Bureau du vérificateur général (BVG).
- Élaborer une structure d'établissement de rapports et un cadre intégré de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports.
- Préparer une approche de la gestion du risque, une stratégie de vérification et d'évaluation et un cadre pour la mesure du rendement.
- Répondre aux besoins pressants en matière de ressources de l'exercice
- Étudier les possibilités relatives à la création d'un système de gestion de l'information qui permettra d'obtenir rapidement et facilement des données.
- Élaborer un cadre de contrôle intégré.
- Créer un cadre d'allocation des ressources axé sur les besoins de l'ASFC qui permettra de prévoir les dépenses et de rationaliser les processus de budgétisation et de prévision.
- Adopter des politiques sur l'établissement et la récupération des coûts qui sont uniformes et se défendent, en plus d'être reliées au financement.
- Établir des cadres, de concert avec les organismes appropriés, pour les approvisionnements et les biens immobiliers, les transactions financières et la sécurité et préparer l'ébauche des politiques et des programmes auxiliaires correspondants.

- L'achèvement du processus de transition dépendra dans une large mesure de l'appui apporté aux employés, notamment pour l'adaptation de ceux-ci au changement. Il nous faudra répondre rapidement aux besoins permanents en matière de ressources humaines, ainsi qu'aux besoins découlant de la transition. Afin d'épauler les employés sur ces deux fronts, nous entreprendrons les activités suivantes :
- Nous nous efforcerons d'intégrer les cultures et les régimes des RH des trois organismes d'origine à une culture et à un régime des RH nouveaux de l'ASFC, en fonction de la nouvelle image de marque. Pour ce faire, il nous faudra établir un cadre intégré de stratégies, de politiques et de programmes de gestion des RH et fournir une orientation et un soutien fonctionnels aux opérations et aux employés. Nous encouragerons la discussion au sujet de l'image de marque, de la mission et des valeurs en vue de l'élaboration d'une culture propre à l'ASFC.
- Nous continuerons de peaufiner et de mettre en œuvre la structure organisationnelle de l'ASFC, afin de nous assurer qu'elle englobe les trois organismes d'origine et maximise les synergies à tous les paliers de l'organisation. Nous évaluerons les besoins en matière de formation et élaborerons et mettrons en œuvre des programmes de formation qui appuieront les employés dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

o Au 1er avril 2004, l'ASFC avait imposé des droits sur 26 produits de 38 pays différents. D'habitude, entre quatre et six nouvelles enquêtes sont ouvertes tous les ans par suite de plaintes déposées par les producteurs canadiens. Nous continuerons d'étudier les plaintes et d'ouvrir des enquêtes, au besoin, afin de maintenir l'intégrité de l'économie canadienne.

o Le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) impose des sanctions progressives pour des infractions douanières. En fait, il remplace les saisies et les confiscations pour la plupart des infractions techniques. En avril 2003, nous avons entrepris un examen de six mois du RSAP afin de vérifier si celui-ci assure des règles du jeu équitables ou s'il doit être changé ou amélioré. Une des recommandations clés a été d'automatiser les processus de correction et de recours du RSAP. Cette fonctionnalité devait être intégrée au lancement de novembre 2004.

Le Canada travaillera avec les États-Unis à améliorer la sécurité des conteneurs de fret. L'échange de renseignements sur ce fret. Nous collaborons avec nos partenaires internationaux à la détermination et à la mise en œuvre des nouvelles technologies, comme les réseaux électroniques, le système mondial de localisation et les puces d'ordinateur intégrées, afin de détecter si l'intégrité physique des conteneurs d'expédition, dans un port ou à bord d'un navire, d'un camion ou d'un train, a été violée.

Priorité deux - Achèvement le processus de transition

Objectif : Avoir nos lois en place, disposer de cadres et de services organisationnels opérationnels et posséder une base de financement confirmée.

Pour être en mesure d'aller de l'avant sans tarder à titre d'organisation intégrée, nous devons achever le processus de transition. À cette fin, nous devons faire adopter des lois qui codifient notre mandat, créer un système fonctionnel de gestion des ressources humaines et développer une capacité en matière de gestion organisationnelle et financière. (Il est question de nos plans pour épauler les employés à la priorité trois.)

Durant la période de planification, l'ASFC s'efforcera de développer les capacités organisationnelles en tirant parti de l'expérience et des systèmes des organismes d'origine. Il s'agira de faire ce qui suit :

- Confirmer et communiquer la mission, les valeurs et les résultats de l'ASFC (c.-à-d. les « premières déclarations »).
- Créer l'image de marque de l'ASFC et la faire connaître en améliorant le site Web et en modifiant les éléments de l'image de marque.
- Elaborer un système de gestion des ressources humaines
- Développer la capacité organisationnelle en matière de planification et de gestion des opérations et des fournisseurs pour ce qui est de l'infrastructure.

Nous accroîtrons la compatibilité de nos systèmes en vue du ciblage du fret à risque élevé et de l'échange de renseignements

Les priorités permanentes en matière d'observation à la frontière sont l'identification et l'interception des terroristes et des marchandises liées au terrorisme, les produits de la criminalité, les drogues illicites, la contrebande, les exportations stratégiques, les déchets dangereux, la propriété intellectuelle et le commerce. Les efforts déployés après la mainlevée mettront l'accent sur les priorités qui se répètent, notamment les textiles, l'acier, les chaussures et les marchandises sous-évaluées ou subventionnées, et sur les priorités nouvelles, telles que le bois d'œuvre et certains produits laitiers. Nous continuons de recueillir des données sur le rendement afin de valider les délais standard que nous avons établis récemment.

Sur la scène internationale, l'ASFC collabore avec l'Organisation mondiale des douanes, l'Organisation mondiale du commerce et la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique à l'établissement et à la promotion des règles, des procédures et des mesures internationales, qui créent une certitude, une constance, une transparence et une équité dans les échanges commerciaux internationaux. L'ASFC appuie également les autres ministères dans la négociation et la mise en œuvre d'accords commerciaux internationaux et d'autres conventions. Nous faisons actuellement partie de l'équipe de négociation canadienne des accords commerciaux avec Singapour, le Groupe des quatre de l'Amérique centrale et la Zone de libre-échange des Amériques. Nous participons aussi à la Conférence des quatre nations, à la Conférence des services de renseignements sur l'immigration des pays riverains du Pacifique (CSRIP), à la Conférence sur la fraude en matière d'immigration, aux Inter-Governmental Consultations on Asylum, Refugees and Migration Policies in Europe, North America and Australia, au Groupe de Lyon du G8, à la Conférence régionale sur les migrations et au Groupe de travail des responsables du contrôle de l'Association du transport aérien international. Dans le cadre de nos activités internationales, nous continuons de soutenir l'harmonisation et la simplification des procédures commerciales et migratoires et de contribuer à la réalisation des objectifs de la politique étrangère du Canada de manière cohérente.

L'ASFC joue aussi un rôle important dans les opérations internationales, rôle qui doit être maintenu

L'ASFC joue aussi un rôle important dans les opérations internationales, rôle qui doit être maintenu. Il s'agit, entre autres, de vérifier l'origine des exportations, d'échanger des données et des renseignements, de mener des enquêtes sur les droits antidumping et compensateurs (antidumping) et de prendre des décisions anticipées au chapitre de l'Accord de libre-échange nord-américain. Pour son rôle opérationnel international, qui s'ajoute au mandat national de l'Agence, celle-ci veille à ce que les marchandises soient admissibles au traitement tarifaire conformément aux règles établies dans les accords de libre-échange. En 2002-2003, environ 274 vérifications de l'origine visant des exportateurs étrangers ont été effectuées, y compris 44 visites sur place. Le programme antidumping prévoit des enquêtes et des examens, qui ont pour but de vérifier si les manufactures étrangères vendent des marchandises au Canada à des prix fixés arbitrairement et ainsi portent atteinte aux producteurs canadiens de ces marchandises. En 2003-2004, 20 enquêtes et examens concernant les droits antidumping et compensateurs qui mettaient en cause 56 pays ont été menés.

Par ailleurs, l'ASFC met en place des **règles du jeu équitables** en imposant des droits antidumping et compensateurs, en contrôlant les marchandises de contrefaçon et en imposant des sanctions administratives pécuniaires.

Priorité un - Veiller à la continuité des opérations

Objectif : Maintenir les niveaux de service et respecter le calendrier de mise en œuvre des initiatives lancées par nos organismes d'origine.

Nous prévoyons mettre l'accent dans ce secteur prioritaire sur le maintien de l'intégrité des services à la frontière malgré les défis de la transition. Nous poursuivrons le travail des organismes d'origine afin de surveiller les délais d'attente à la frontière et de veiller à ce qu'ils soient raisonnables. Nous continuerons de participer aux organisations mondiales et de mettre en place des règles du jeu équitables pour les négociants, d'améliorer la sécurité des conteneurs, tout en facilitant la mainlevée des expéditions commerciales, et de renforcer l'observation de la législation frontalière.

Les données sur les délais d'attente à la frontière sont utilisées par un certain nombre de ministères pour évaluer l'incidence de restrictions commerciales, de nouvelles initiatives, d'alertes américaines et de questions liées à l'infrastructure et aux ressources sur le débit de circulation à la frontière. Il est prévu que l'ASFC respectera la norme de service pour ce qui est du délai d'attente de 10 minutes, du lundi au jeudi, et de 20 minutes, du vendredi au dimanche, dans les grands bureaux d'entrée à la frontière terrestre. L'information sur les délais d'attente à la frontière est affichée dans la page Web de l'ASFC et mise à jour toutes les heures. La saisie en temps opportun de ces données a été intégrée aux exigences relatives à la responsabilisation des gestionnaires des bureaux locaux. Nous travaillons avec nos homologues américains à des projets conjoints, dont ceux s'inscrivant dans le Plan d'action pour la frontière intelligente, afin de mettre en œuvre une approche bilatérale de la mesure et du signallement des délais d'attente pour le trafic commercial et non commercial à la frontière terrestre et d'établir des normes de rendement en vue d'exercer nos activités dans des conditions usuelles d'alerte de sécurité. De plus, nous tâchons d'élaborer et de mettre en œuvre des normes de service intégrées pour les opérations de l'ASFC, dans la mesure du possible. Nous voulons aussi connaître l'opinion des clients et des intervenants afin de nous assurer que nous faisons ce qu'il faut pour répondre à leurs besoins. La communication ouverte et la rétroaction sont essentielles à notre capacité de respecter nos engagements permanents envers l'innovation et l'amélioration du service. Nous aurons davantage recours à des sondages et à d'autres mécanismes de rétroaction afin de veiller à ce que nous recevions la rétroaction et y donnions suite.

Le Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMABC) permet aux importateurs de transmettre l'information dans un format électronique en vue de la mainlevée partout au Canada. Grâce au SSMABC, les courtiers ne sont plus tenus d'être présents dans chaque bureau de mainlevée et la mainlevée des marchandises à faible risque peut être accordée sans l'intervention d'un inspecteur des douanes. L'ASFC continuera de mettre en œuvre l'initiative sur la disponibilité du service, qui vise à limiter les pannes prévues et imprévues du SSMABC.

Le Plan d'amélioration de l'observation constitue une approche intégrée exhaustive de la gestion de l'observation qui a été élaborée avec les autres ministères partenaires. Il a pour but de faire valoir l'observation des règles et des règlements qu'applique l'Agence en s'assurant qu'un plus grand nombre de négociants et de voyageurs légitimes savent d'avance ce qu'ils doivent faire. Le plan établit des buts et des priorités tous les ans et mesure l'observation globale, ce qui permet à l'ASFC de concentrer ses ressources sur des secteurs à risque élevé ou des cas d'inobservation présumés.

service

La communication
ouverte et la
rétroaction sont
essentielles à notre
capacité de
respecter nos
engagements
permanents envers
l'innovation et
l'amélioration du

Nous devons aussi jouer un rôle central dans l'élaboration des nouvelles normes et lignes directrices sur l'intégrité et l'authenticité des documents

en matière de protection des renseignements personnels et que l'information que nous utilisons joue un rôle primordial pour ce qui est d'accélérer le passage des voyageurs et des expéditions légitimes, d'améliorer la sécurité du Canada et de protéger les Canadiens. À l'avenir, nous devons aussi jouer un rôle central dans l'élaboration des nouvelles normes et lignes directrices sur l'intégrité et l'authenticité des documents afin de nous assurer qu'elles sont compatibles avec nos systèmes, ce qui permettrait à nos services de devenir de plus en plus innovateurs et efficaces.

Risques relatifs à l'efficacité de nos partenariats et à l'accélération de l'interopérabilité - Les

renseignements peuvent être échangés en temps opportun et de façon appropriée seulement si nous entretenons des relations étroites avec nos partenaires appuyées par des systèmes interopérables, ce qui rend la force de ces relations vitale pour le succès de nos opérations. L'ASFC a besoin d'entretenir une excellente collaboration avec ses partenaires de SPPC et d'autres ministères pour accélérer l'interopérabilité et obtenir de l'information. Nous comptons sur les entreprises et les gouvernements étrangers pour qu'ils deviennent nos partenaires. Dans le premier cas, il s'agit de partenaires en matière d'observation et de protection et dans le second, des partenaires qui échangent des renseignements et partagent leur expertise sur la gestion de la frontière. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos homologues américains à des projets communs tels que la Déclaration sur la frontière intelligente et la Stratégie des frontières multiples.

Si nous ne gérons pas bien ces relations, nous nous exposons à un risque de taille. Par exemple, nous devons continuer de démontrer à nos partenaires américains que nous prenons la sécurité de la frontière au sérieux, sinon les mesures qu'ils pourraient prendre afin de restreindre l'accès à leur frontière pourraient avoir une grave incidence sur notre économie. Notre défi consiste à optimiser les avantages pour tous les partenaires qui vont de la fusion des organismes d'origine à la création de l'ASFC, ce qui consiste aussi à améliorer l'accès des partenaires aux bons renseignements au bon moment.

Défis relatifs à la contribution au programme du gouvernement - L'ASFC est responsable de

services essentiels et bien en vue. Toute lacune au niveau de notre rendement pourrait avoir une incidence négative sur la façon dont le public perçoit l'engagement pris par le gouvernement de développer une économie adaptée au 21^e siècle et de consolider la place du Canada dans le monde. En outre, il sera essentiel de continuer à miser sur le succès de l'Accord sur la frontière commune avec les États Unis. Le gouvernement du Canada s'est aussi fermement engagé à améliorer l'efficacité des opérations et la prestation des services aux Canadiens. Nous devons adopter une approche équilibrée afin que l'accent mis sur la sécurité ne compromette pas la mise en œuvre des innovations en matière de service qui facilitent les échanges et les voyages légitimes et vice versa.

Les risques auxquels est confrontée l'ASFC durant cette année d'existence correspondent aux défis particuliers que présente la création de toute organisation. La manière dont nous ferons face à ces risques est à l'image de la manière dont nous menons nos activités et dont nous nous positionnons pour tirer parti des possibilités qui s'offriront à nous.

Stratégies à l'appui des priorités

La section suivante décrit en détail les diverses stratégies et initiatives que l'ASFC prévoit mener à bien à l'appui de ses objectifs dans chacun des six secteurs prioritaires.

d'information sur les finances et le rendement afin de gérer les pressions financières et de préparer une analyse de rentabilisation pour la réaffectation de fonds ou l'augmentation du financement, selon les besoins.

Nous devons déposer un projet de loi, élaborer une structure de régie permanente, un régime de planification, une image de marque intégrée et des systèmes automatisés pour les finances, la gestion et la technologie de l'information ainsi que les ressources humaines. Au cours de cette dernière, il sera important de faciliter la gestion du changement et de tenir des consultations à ce sujet à tous les niveaux afin d'accroître l'efficacité organisationnelle. Il est essentiel de terminer l'instauration de la nouvelle agence le plus rapidement possible afin de conserver la confiance de nos employés, des intervenants et des clients.

Risques relatifs aux RH et au soutien offert aux employés - Le dévouement de notre personnel est essentiel au succès de l'ASFC. L'Agence doit s'assurer que ses employés ont les outils, la formation, le milieu de travail, les directives, l'information et le soutien dont ils ont besoin pour comprendre et assumer leurs responsabilités et offrir des services de qualité.

Toutefois, la transition organisationnelle comporte des risques au niveau des RH. Nous devons nous prémunir contre la lassitude face au changement et les surcharges de travail sinon l'Agence aura de la difficulté à attirer, motiver et conserver du personnel. Les employés de l'ASFC qui proviennent de l'ADRC et de l'ACIA devront être réintégrés dans la fonction publique, dont l'employeur est le Conseil du Trésor, et il nous faudra régler les questions touchant l'intégration des employés des trois organismes d'origine qui ont une classification particulière.

Les anciens employés de l'ACIA et de CIC sont moins nombreux que les anciens employés de l'ADRC (douanes). Nous devons leur faire sentir qu'ils font partie de l'ASFC au même titre que les employés des douanes. Si nous n'arrivons pas à appuyer et à encourager tous les employés au cours de la période de transition, leur confiance risque de s'effriter. En outre, une majorité d'employés de l'ASFC n'ont pas de convention collective. Nous devons travailler en étroite collaboration avec le SCT afin de négocier et de mettre en œuvre des conventions collectives pour tous les employés de l'ASFC.

En plus des risques associés à la transition s'ajoutent des défis d'ordre général. Ceux-ci comprennent le besoin de maintenir un effectif bien informé et qualifié, de nous préparer à remplacer les employés qui prennent leur retraite et de nous diriger vers un effectif pleinement représentatif de la diversité ethnoculturelle grandissante de la population canadienne que nous servons.

Défis relatifs au renforcement de la capacité opérationnelle - Notre capacité de réagir promptement et efficacement à la fluctuation des niveaux de risque repose en grande partie sur notre capacité d'obtenir, de gérer et de partager des renseignements fiables et de leur donner suite. L'efficacité et la réactivité de nos opérations seront compromises si nous ne pouvons pas obtenir de l'information, si nous recevons la mauvaise information ou si nous ne recevons pas l'information en temps opportun. La réputation de l'Agence en tant qu'organisation qui protège les Canadiens et leurs renseignements personnels grâce à la façon dont elle traite et utilise l'information pourrait aussi en souffrir.

L'ASFC a été créée dans le cadre du portefeuille de SPC afin que nous soyons en meilleure position pour travailler avec nos partenaires, accéder à de meilleurs renseignements en plus grande quantité et améliorer notre capacité de réagir rapidement et efficacement face aux risques. Il sera important de démontrer à nos partenaires et aux citoyens du Canada que nous sommes résolus à respecter les droits

Notre capacité de réagir repose en grande partie sur notre capacité d'obtenir, de gérer et de partager des renseignements fiables et de leur donner suite

Défis et risques

L'ASFC offre ses programmes et ses services dans un environnement international complexe où l'activité est incessante. Les avancées technologiques, l'évolution des données démographiques et l'augmentation du niveau de vie ont concouru à la création d'une population mondiale qui voyage, immigré et commerce davantage. Le commerce joue un rôle de plus en plus important dans la performance économique du Canada. Plus d'entreprises nationales et étrangères veulent faire passer des marchandises à notre frontière. Les conflits qui persistent dans le monde continuent de produire des populations de réfugiés qui se tournent vers le Canada pour trouver refuge. Le fossé qui se creuse entre les pays industrialisés et les pays en développement accroît la population de migrants économiques. En raison de la montée du terrorisme et des menaces à la santé, nous devons redoubler de vigilance à la frontière. Les pressions financières auxquelles le gouvernement est confronté signifient que tous les ministères et organismes sont censés faire plus avec les ressources qui leur ont été allouées. Toutes ces forces de changement peuvent rendre la protection de notre frontière et la gestion des mouvements transfrontaliers encore plus difficiles.

Les forces de
changement
peuvent rendre la
protection de notre
frontière et la
gestion des
mouvements
transfrontaliers
encore plus
difficiles

Tant que les
négociations sur les
ressources ne

seront pas
terminées, le
montant exact de
notre budget
demarrera
indéterminé

Nos priorités – Défis et risques

Risques relatifs à la continuité des opérations - Risques relatifs à la continuité des opérations - Une nouvelle organisation qui se voit confier la responsabilité d'offrir des services essentiels ne peut pas les interrompre même temporairement pendant qu'elle procède à une fusion dans le cadre de sa mise sur pied. Le plus important défi de l'ASFC est de voir à ce que le service ne soit pas interrompu et que les niveaux de service ne se détériorent pas pendant qu'elle achève son processus de transition. Les mouvements frontalières légitimes sont tout simplement trop importants pour la qualité de vie et le bien-être des Canadiens et la performance économique quotidienne du Canada.

L'ASFC dispose d'un budget d'environ 1,2 milliard de dollars. Toutefois, tant que les négociations sur les ressources avec CIC ne seront pas terminées et que les questions touchant la portée de nos responsabilités fonctionnelles n'auront pas été réglées, le montant exact de notre budget demarrera indéterminé. En outre, des coûts sont associés à l'intégration des infrastructures et des systèmes des organismes d'origine qui, pour l'instant, ne sont pas financés.

Il est de la plus haute importance de réaliser des progrès concernant la mise en œuvre des initiatives de la Déclaration sur la frontière intelligente et de la Stratégie des frontières multiples avec les États Unis, notre principal partenaire commercial et allié. Le Secrétaire du Conseil du Trésor appuie notre besoin d'évaluer et de déterminer l'étendue de nos niveaux de ressources et nous entreprendrons avec celui-ci une révision des services votés afin d'entamer des démarches informées et significatives pour confirmer les besoins en ressources.

Défis relatifs à l'achèvement du processus de transition - Même si une structure organisationnelle de transition est en place pour assurer la continuité des services frontalières, l'ASFC est confrontée à de nombreux défis en ce qui concerne l'achèvement de sa transition vers une agence de services frontalières pleinement intégrée.

L'ASFC doit créer une nouvelle fonction des services organisationnels de A à Z. Par exemple, l'Agence est en train de mettre sur pied son propre système d'établissement de rapports et de comptabilité au moyen d'une entente de service avec l'ARCC. Cette entente représente un important coût imprévu et permanent. En ce qui concerne les défis touchant les niveaux de ressources, il sera important que l'Agence possède une bonne capacité de gestion des ressources et établisse de bons systèmes

nous travaillons. Nous devons terminer la conception et la mise en place d'un système de communications, d'une fonction de contrôle, d'un régime de ressources humaines et d'accroître la confiance des Canadiens dans leur gouvernement en faisant état d'une optimisation des ressources et en offrant des services de qualité à un coût abordable pour les Canadiens.

- **Épauler les employés** en s'assurant qu'ils ont les outils, la formation, le milieu de travail, les directives et l'information dont ils ont besoin pour comprendre et assumer leurs responsabilités et offrir des services de qualité et afin que l'ASFC exploite pleinement leurs compétences et leurs capacités pour le bien des Canadiens. Le travail dans ce secteur comprend la réintégration à la fonction publique des employés provenant de l'Agence des douanes et du revenu du Canada et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (qui avaient le statut d'employeur distinct) et la mise en place d'un régime des ressources humaines qui harmonise les ressources humaines et les priorités de l'organisation afin d'accroître la capacité de faire face au changement tout en appuyant l'apprentissage continu.

- **Renforcer la réactivité et l'adaptabilité**, lesquelles touchent l'ensemble du travail que nous effectuons en vue d'améliorer notre capacité de réagir promptement et efficacement aux fluctuations rapides des niveaux de risque et d'intervenir en cas d'urgence suivant les besoins. Cela comprend la mise en œuvre de nouvelles initiatives stratégiques qui « repoussent » la frontière afin de réduire le risque que des personnes ou des marchandes dangereuses atteignent la frontière réelle. Nous devons améliorer notre capacité de fournir à nos agents l'information requise au bon moment ainsi que la formation et l'équipement dont ils ont besoin pour prendre des mesures appropriées en fonction de cette information. Nous devons aussi améliorer notre capacité de traiter les personnes qui entrent illégalement au Canada et veiller à ce qu'elles fassent l'objet d'une enquête, soient mises en détention et renvoyées, surtout celles qui constituent une menace pour la société canadienne.

- **Accélérer l'interopérabilité** avec nos partenaires s'entend de l'élaboration de système d'information compatibles qui nous permettent d'améliorer la collecte et l'échange de renseignements relatifs à la protection de leurs renseignements personnels. Pour ce faire, nous devons d'abord utiliser la technologie afin d'élaborer et d'offrir des services innovateurs plus efficaces et accessibles tout en réduisant le fardeau de la déclaration et de l'observation pour les personnes et les entreprises respectueuses de la loi qui utilisent la frontière. L'accélération de l'interopérabilité favorise un meilleur échange de renseignements sur les passagers à risque élevé avec la GRC, le SCRS et le département de la Sécurité intérieure des États-Unis par l'intermédiaire du nouveau Centre national d'évaluation des risques et appuie notre travail concernant l'élaboration de systèmes biométriques compatibles avec ceux des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie dans le cadre de la Stratégie des frontières multiples.

- **Contribuer au programme du gouvernement** en développant une économie adaptée au 21^e siècle et en consolidant la place qu'occupe le Canada dans le monde grâce à des services frontaliers innovateurs et efficaces qui protègent les citoyens, facilitent la migration et les échanges légitimes et renforcent la réputation du Canada. Dans ce secteur, nous poursuivons la mise en œuvre des initiatives de la Déclaration sur la frontière intelligente avec les États-Unis, nous travaillons en collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux à l'élaboration de la prochaine génération d'initiatives sur la frontière intelligente avec les États-Unis et le Mexique et nous appliquons les principes de la frontière intelligente partout dans le monde.

Les défis et les risques auxquels nous sommes confrontés concernant l'atteinte de ces priorités sont expliqués dans la prochaine section. La partie intitulée « Stratégies à l'appui des priorités » expose les plans et les stratégies que nous avons conçus pour atteindre ces priorités.

Tableau 8 : Partenaires et intervenants

Partenaires et principaux intervenants		
Gouvernement		
• provinces et territoires	• Sécurité publique et Protection civile (SPPC Canada) et ses partenaires (p. ex. la GRC, le SCRS)	• agences des services frontaliers d'autres pays
• autres (p. ex. l'Agence du revenu du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada, le ministère de la Justice, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé, le Tribunal canadien du commerce extérieur, Transports Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Garde côtière)		
Organismes d'application de la loi		
• services de police provinciaux et municipaux	• organismes d'application de la loi des États-Unis et d'autres pays, le département de la Sécurité intérieure	
Intervenants		
• organisations dans le domaine du transport (p. ex. l'Alliance canadienne du camionnage)	• associations de courtiers (p. ex. la Société canadienne des courtiers en douane)	• administrations des ports, des ponts et des aéroports
• importations/exportations (p. ex. l'Association canadienne des importateurs et exportateurs)	• ONG et organisations multilatérales (p. ex. l'Organisation mondiale des douanes, CANAM Border Trade Alliance, le Haut Commissariat des Nations Unies)	

Nos priorités

Au cours de notre première année, nous avons établi six grands secteurs prioritaires pour notre travail :

- **Veiller à la continuité des opérations** alors que nous achevons la transition vers la nouvelle organisation. Pour ce faire, il faut maintenir les normes de service et l'intégrité des services frontaliers. Il faut également respecter les engagements et les priorités des ministères et organismes d'origine qui forment l'ASFC; promouvoir l'observation volontaire de la législation frontalière afin de libérer des ressources pour les secteurs à risque élevé; continuer d'améliorer nos relations internationales; travailler avec l'Union européenne, l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation mondiale des douanes, les consultations intergouvernementales sur les politiques d'accueil et de migration des réfugiés en Europe, en Amérique du Nord et en Australie (IGC), le Groupe de Lyon du G8 et le International Air Transportation-Control Authorities Working Group (IATACAWG).
- **Achever le processus de transition** afin que l'ASFC devienne une agence de services frontaliers pleinement intégrée. Il faut évaluer et mieux définir nos responsabilités fonctionnelles liées à notre base de ressources actuelle afin de réaliser notre mandat; appuyer l'intégration des systèmes et des cadres des organismes d'origine; bâtir nos services organisationnels et l'infrastructure moderne dont nous avons besoin; définir et établir de nouvelles relations de collaboration avec SPPC, d'autres partenaires fédéraux, les services frontaliers d'autres pays et les organismes du secteur privé avec lesquels

Tableau 7 : Données chiffrées

Données pour les programmes d'exécution ^a	
Interceptions	Valeur des drogues qui ne sont pas retrouvées sur le marché \$408 millions
	Contrebande générale (saisies) 16,944
Interceptions de produits prohibés	57,200
	Montant saisi pour les infractions liées aux douanes \$20,6 millions
Espèces confisquées (blanchiment d'argent)	\$ 17 millions
	Infractions au Code criminel 3,614
Saisies visant des exportations stratégiques	20
	Enquêtes
Enquêtes des douanes ouvertes	1,960
	Enquêtes des douanes terminées 547
Enquêtes sur les aliments 2002-2003	347
	Enquêtes de l'immigration 29,731
Détentions	
Personnes mises en détention pour des infractions à la législation sur l'immigration	11,509
	Examen des motifs de la détention 11,282
Poursuites	
Poursuites des douanes terminées	181
	Poursuites des douanes en cours 93
Poursuites des aliments terminées	160
	Poursuites des aliments en cours 160
Audiences	
Enquêtes sur l'admissibilité	2,561
	Appels terminés 4,171
Personnes renvoyées du Canada	Mesures de renvoi 44,373
	Renvois sous escorte 1,471
Renvois du Canada en 2003	10,368
	Renvois sous escorte 1,471
Criminels renvoyés	1,496
	Appels terminés 4,171

^a Selon les plus récentes statistiques disponibles pour l'exercice 2003-2004, sauf indication contraire.

Avantages que nous apportons aux Canadiens

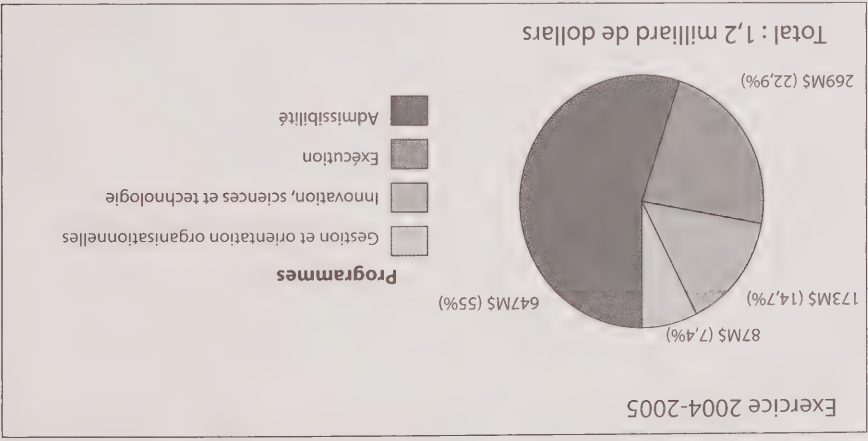
Notre résultat ultime est la sécurité de la société canadienne et la prospérité de son économie. De toute évidence, nous ne pouvons pas parvenir à ce résultat à nous seuls. Nous devons travailler avec des partenaires de différents domaines, y compris d'autres ministères et organismes fédéraux, provinciaux, territoriaux et étrangers afin d'atteindre ce résultat. Toutefois, dans le secteur dont nous sommes responsables - les services frontaliers - nous tentons d'atteindre trois résultats stratégiques avec nos partenaires :

- Le Canada reçoit tous les avantages sociaux et économiques découlant de la libre circulation des personnes et des marchandises à des frontières ouvertes et sécuritaires;
- La sécurité du Canada est maintenue grâce à notre rapidité d'exécution face aux menaces importantes et immédiates et à nos mesures d'interception et de répression;
- L'observation de la législation frontalière demeure soutenue.

Pour chacun de nos quatre secteurs de programme, nous avons élaboré des résultats intermédiaires à l'appui des résultats stratégiques ainsi que des attentes en matière de rendement afin que le travail effectué dans ces secteurs de programme demeure sur la bonne voie. Ceux-ci sont expliqués dans notre cadre stratégique à la page 41. Le prochain tableau énumère certains de nos partenaires et les principaux intervenants.

Le budget prévu de l'ASFC pour la prestation de ces programmes en 2004-2005 est de 1,2 milliard de dollars. Plus de 90 % de cette somme sert à offrir les services en première ligne ou à appuyer directement leur prestation. D'autres renseignements financiers sont donnés à l'Annexe B à la page 53. Le graphique suivant illustre le profil des dépenses de l'ASFC par secteur de programme.

Tableau 5 : Profil des dépenses de l'ASFC par activité de programme (en millions de dollars)



Il faut évaluer les programmes de base en fonction du niveau de service auquel s'attend le gouvernement dans le contexte des nouvelles priorités, de notre besoin d'investir dans l'achèvement de notre transition et des initiatives en matière d'innovation. Nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor au moyen, entre autres, d'une révision des services votés afin d'élaborer une stratégie à long terme pour le financement qui nous donnera la capacité de préserver l'intégrité de nos opérations de base tout en respectant les priorités du gouvernement dans le domaine de la sécurité.

Les tableaux suivants montrent l'étendue de nos programmes et mettent notre profil des dépenses en contexte.

Tableau 6 : Données chiffrées

Données pour les programmes d'admissibilité ^a	
Voyageurs qui entrent au Canada	92 million
Voyageurs routiers	71 million Pourcentage traité dans le délai établi par la norme de service sur le temps (10 minutes du lundi au jeudi, 20 minutes du vendredi au dimanche)
Voyageurs aériens	18 million Pourcentage traité dans le délai prévu de 20 minutes
Autres voyageurs	3 176 million
Maîtrise commerciale	11 million
Expéditions par messageries	24 million
droits d'importation perçus	53,3 milliards
TSP perçue	\$22 milliards
Sanctions imposées (sanctions administratives pécuniaires)	20,552
importateurs commerciaux	170,000
Enfants disparus qui ont été retrouvés	94

^a Selon les plus récentes statistiques disponibles pour l'exercice 2003-2004, sauf indication contraire.

À l'Exécution, nous veillons à préserver l'intégrité de la frontière canadienne. Notre but est de protéger les Canadiens sur le plan de la santé et de la sécurité contre le mouvement des personnes et des marchandises dangereuses ou non admissibles et d'appuyer le gouvernement du Canada grâce à des moyens d'intervention en cas d'urgence, selon les besoins. Le travail dans ce secteur de programme consiste à optimiser le rendement pour ce qui est de la perception, de l'analyse et de la diffusion efficaces et rapides du renseignement concernant les menaces à la sécurité nationale; examiner, cibler et intercepter les personnes et les marchandises non admissibles; faire enquête sur les personnes réputées avoir commis des infractions graves à la législation frontalière et recommander des poursuites; mettre en détention et renvoyer les personnes qui n'ont pas le droit de demeurer au Canada, surtout celles qui constituent une menace pour la société canadienne. Cela signifie également que nous devons fournir une technologie de pointe à notre personnel pour qu'il puisse repérer et réprimer le trafic illégal et à risque élevé de personnes et de marchandises.

À l'Innovation, sciences et technologie, nous concevons et mettons en œuvre la technologie de la frontière intelligente ainsi que des solutions scientifiques afin d'améliorer notre capacité d'offrir des services innovateurs et de qualité le plus efficacement possible. Il faut s'assurer que nos systèmes permettent une collaboration et un échange approprié de renseignements avec nos partenaires; que nos employés ont les outils et l'accès à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail; et que les options libre service automatisées et pratiques que nous élaborons pour nos clients sont fiables et protégées. L'ASFC exploite la science et la technologie afin d'améliorer la prestation des programmes de base et de réduire le fardeau de l'observation. Des innovations fondées sur la science sont essentielles à la protection des Canadiens contre les risques existants et les nouvelles menaces et à la réalisation de notre mandat malgré les restrictions financières.

À la Gestion et orientation organisationnelles, nous veillons à avoir le régime de ressources humaines, la fonction de contrôleur et la régie dont nous avons besoin pour optimiser notre capacité de gérer nos opérations de manière stratégique, accomplir notre mandat et atteindre nos résultats stratégiques avec les ressources dont nous disposons. Dans ce secteur de programme, nous mettons en place les stratégies et les cadres dont nous avons besoin pour devenir un fournisseur de services de plus en plus innovateur ayant un effectif axé sur l'apprentissage continu, une fonction de vérification et d'évaluation rigoureuse et une organisation qui fait clairement état d'une optimisation des ressources pour ce qui est de répondre aux attentes des parlementaires et des Canadiens.

Nos valeurs :

- **Intégrité** - Nous exerçons notre autorité de manière respectueuse et équitable. Nous assumons la responsabilité de nos actes afin de nous forger une réputation en tant qu'organisation responsable et digne de confiance.
- **Collaboration** - Nous sommes résolus à travailler avec nos collègues et nos partenaires nationaux et internationaux afin de saisir les occasions et de relever les défis que nous partageons et de régler les problèmes dans la poursuite de nos intérêts communs.
- **Respect** - Nous sommes courtois entre nous et envers les clients que nous servons. La dignité, la diversité et la valeur de chacun sont de la haute importance pour nous. Ainsi, nous écoutons les autres pour comprendre leur position et nous agissons de manière juste, courtoise et raisonnable. Nous respectons la vie privée des Canadiens et nous sommes fiers d'appuyer la *Charte canadienne des droits et libertés*.
- **Professionnalisme** - Nous établissons des normes élevées de rendement pour nos employés et nous nous efforçons d'offrir un service efficace et de qualité. Nos partenaires nous estiment pour notre capacité d'innover, surtout pour ce qui est de faciliter les échanges commerciaux à l'échelle mondiale et de maîtriser la technologie et la science nécessaires à la réalisation de notre mission.
- **Transparence** - Nous nous efforçons de communiquer de façon directe, simple, pratique et ouverte. Nous sommes résolus à faire preuve de prudence sur le plan financier et à rendre des comptes.

Nos programmes

Tout ce que nous accomplissons vise à offrir les meilleurs services frontaliers intégrés possible à un coût abordable pour les Canadiens

grâce aux quatre programmes interdépendants qui suivent.

- À l'**Admissibilité**, notre plus important programme, nous nous occupons de traiter le plus rapidement possible les personnes et les marchandises admissibles, de promouvoir l'observation de la législation frontalière et d'assurer l'uniformisation des règles du jeu pour les voyageurs et les expéditions légitimes. Entre autres choses, ce programme comprend des initiatives qui visent à harmoniser les règles et les normes avec nos partenaires mondiaux ainsi que des activités d'information et des services à la clientèle efficaces pour informer les voyageurs et les entreprises de leurs droits et obligations en vertu de la législation frontalière. Il comprend aussi les tâches suivantes : effectuer les inspections primaires; appliquer les lois et règlements des autres ministères qui visent les personnes et les marchandises; déterminer le classement tarifaire, y compris l'origine commercial; refuser l'entrée aux importations de marchandises telles que le matériel de pornographie juvénile ou d'autres marchandises illicites; percevoir les droits et les taxes exigés par la loi; imposer des droits antidumping et compensateurs; évaluer le risque de façon impartiale avant le renvoi; exécuter les fonctions des appels et de l'arbitrage.

Mission et valeurs

L'ASFC est en train de mettre au point un programme intégré de services frontaliers. Par conséquent, notre cadre stratégique, que nous appelons aussi « premières déclarations », pourrait changer. Nous mettrons la dernière main à notre cadre stratégique dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'année prochaine, dès que nous aurons terminé les consultations avec les intervenants et les employés et que nos responsabilités fonctionnelles et notre base de ressources auront été confirmées.

Notre mission et nos valeurs servent de fondement à notre premier cadre stratégique qui liera les éléments de base de notre mandat à des résultats et des mesures du rendement. À la page 43 du présent rapport, se trouve une présentation intégrée plus détaillée de notre premier cadre stratégique servant à la planification et à l'établissement de rapports. Dans ce contexte :

Notre mission :

Gérer l'accès des personnes et des marchandises qui entrent au Canada qui en sortent afin d'assurer la sécurité et la prospérité des Canadiens.

Afin d'accomplir notre mission et notre mandat, nous favorisons les partenariats avec les entreprises et collaborons avec d'autres ministères ainsi que d'autres pays et leurs organismes afin d'assurer la sécurité de la frontière, de faciliter l'importation des marchandises admissibles et de permettre la libre circulation des marchandises et des voyageurs canadiens partout dans le monde.

Nous sommes en train de mener d'autres consultations au sujet de l'élaboration de l'énoncé de notre vision.

Notre mission et nos valeurs servent de fondement à notre cadre stratégique

Tableau 3 : ASFC - Huit régions au Canada



Tableau 4 : ASFC - Plus de 1 400 points de service dans le monde entier

L'ASFC fonctionne dans un environnement en temps réel et offre ses services dans les aéroports, les ports et les postes frontaliers - 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 dans les bureaux les plus occupés. Nous effectuons aussi des activités ailleurs qu'à la frontière, au Canada et à l'étranger. On compte **39 emplacements stratégiques dans le monde** où sont postés des agents d'intégrité des mouvements migratoires.



- Nos **1 369 points de service au Canada** sont répartis comme suit :
- Centres de déclaration dans les marinas pour les petites embarcations 473
 - Postes de déclaration pour les bateaux commerciaux 222
 - Aéroports 198
 - Postes frontaliers 119
 - Entrepôts 115
 - Services de remplacement 71
 - Bureaux intérieurs 62
 - Points de service de l'immigration 37
 - Sites ferroviaires 22
 - Gares maritimes 11
 - Aéroports où le fret est traité 9
 - Bureaux pour les bateaux de croisière 8
 - Emplacements dotés d'un agent d'exécution intermédiaire des douanes et de l'accès 8
 - Centres de traitement du courrier 3
 - Aéroports utilisés pour les formalités douanières visant les militaires 5
 - Centres de rembourserment pour les importations occasionnelles 4

Ces chiffres sont un coup d'œil ponctuel et pourraient changer.

350 milliards de dollars. En 2003, nous avons empêché que des drogues d'une valeur de 400 millions de dollars se retrouvent dans nos rues, traité plus de 3 600 infractions au Code criminel à la frontière, effectué près de 30 000 enquêtes en matière d'immigration et détenu plus de 11 500 personnes pour des infractions à la législation de l'immigration. Nous avons perçu plus de 3,3 milliards de dollars en droits d'importation et 22 milliards de dollars en TPS. De plus, en raison de l'importance même de notre volume d'affaires et de la nature souvent délicate des questions que nous traitons quotidiennement, la façon dont nous accomplissons notre travail pourrait avoir une incidence directe sur la confiance que les Canadiens ont dans leur gouvernement et leur économie. Il s'agit d'une responsabilité que nous prenons très au sérieux.

Nous partons du principe que la majorité des personnes et des entreprises veulent se conformer à la loi et nous nous employons activement à leur faciliter la tâche. Cela comprend des services qui donnent aux voyageurs et aux négociants la possibilité de fournir de l'information à l'avance, ce qui nous permet d'accélérer le traitement et de maintenir un niveau de confiance élevé dans la sécurité de notre frontière. Cependant, nous devons être prêts à réagir lorsqu'une personne ou une entreprise omet, de façon accidentelle ou intentionnelle, de respecter les règles ou représente une menace extraordinaire. Lorsqu'une personne ou une entreprise omet en toute innocence de se conformer à la loi parce qu'elle a mal compris ses obligations, nous faisons tout en notre pouvoir afin d'empêcher que les mêmes erreurs se reproduisent. Dans les rares cas où la loi est enfreinte délibérément, l'ASFC prend les mesures d'exécution qui s'imposent afin d'appliquer des sanctions appropriées et efficaces contre les contrevenants. L'échange de renseignements avec nos partenaires, qui nous permet d'obtenir les meilleurs renseignements disponibles pour offrir un maximum de protection aux Canadiens, fait partie intégrante de notre approche visant à réduire au minimum les menaces pour notre frontière.

C'est ce continuum de la gestion du risque - faciliter le mouvement des personnes et des marchandises à faible risque à une extrémité et prendre des mesures d'exécution sévères contre les personnes et les entreprises à risque élevé à l'autre extrémité - qui caractérise notre approche des services frontaliers. Sur le plan stratégique, il faut « repousser les frontières » le plus loin possible afin de pouvoir efficacement affronter les risques le plus tôt possible dans le continuum des déplacements et des approvisionnements et ainsi réduire la possibilité que des personnes et des marchandises dangereuses entrent en Amérique du Nord. De même, cela signifie une accélération du mouvement des marchandises à faible risque grâce à certaines activités de vérification effectuées ailleurs qu'à la frontière, après la mainlevée.

Tableau 2 : Sommaire des responsabilités de l'ASFC

• Nous favorisons et facilitons l'uniformisation des règles du jeu pour les voyageurs et les négociants légitimes.
• Nous nous assurons que tous les voyageurs qui entrent au Canada sont admissibles et respectent les lois et règlements du Canada.
• Nous traitons toutes les expéditions commerciales qui passent par nos bureaux d'entrée afin de nous assurer que les lois et règlements du Canada sont respectés, qu'aucune marchandise illicite n'entre au pays ou en sort et que les données commerciales afférentes sont exactes.
• Nous veillons à ce que tous les droits et taxes applicables soient payés.
• Nous gardons en détention les migrants qui peuvent représenter une menace pour le Canada.
• Nous renvoyons les personnes qui ont été jugées non admissibles au Canada.
• Nous assurons la sécurité alimentaire ainsi que la santé des plantes et des animaux en interceptant les marchandises réglementées à risque élevé dans les aéroports, les postes frontaliers et les ports.

C'est ce continuum de la gestion du risque qui caractérise notre approche des services frontaliers

En ce qui concerne la gestion de la frontière, nous réunissons maintenant sous un même toit l'expérience, les compétences, le dévouement et les innovations de trois effectifs

Notre travail

avrière et de la maladie de la vache folle ainsi que l'exploitation des victimes de la migration clandestine et du trafic de personnes soulignent à quel point il est important pour le Canada d'avoir en place des services frontaliers efficaces - des services qui facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises admissibles sans sacrifier la vigilance requise pour protéger notre santé, notre sécurité et notre prospérité économique contre tout trafic illicite et préjudiciable et les passages illégaux à notre frontière.

L'ASFC, qui fait partie intégrante du portefeuille de SPPC, réunit les fonctions de trois organismes différents qui ont tous une expertise dans les domaines essentiels de la gestion de la frontière. La fusion de la majorité de ces fonctions en une seule agence signifie que les services peuvent être offerts plus efficacement, ce qui renforce la capacité du gouvernement du Canada de protéger les Canadiens. En fonctionnant à l'intérieur d'une seule agence, nous sommes mieux positionnés pour améliorer la gestion du risque, accélérer l'interopérabilité avec nos partenaires au Canada et à l'étranger, recueillir et partager les bons renseignements au bon moment et améliorer considérablement notre capacité globale de réagir rapidement et efficacement face aux menaces. En ce qui concerne la gestion de la frontière, nous réunissons maintenant sous un même toit l'expérience, les compétences, le dévouement et les innovations de trois effectifs qui ont chacun une longue et fière tradition au service du Canada et des Cana-

Tableau 1 : Lois et règlements pertinents

L'ASFC applique, en totalité ou en partie, environ 75 lois et règlements, y compris ceux appliqués pour le compte d'autres ministères et organismes fédéraux, dont les suivants :	
•	Loi sur l'immigration
•	Tarif des douaniers
•	Loi sur les douanes
•	Loi sur l'accise
•	Loi sur la taxe d'accise
•	Loi sur les licences d'exploration et d'importation
•	Loi sur les aliments et drogues
•	Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
•	Lois sur les mesures spéciales d'importation
•	Articles 25 à 39 de la Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes

Grâce à nos systèmes administratifs, notre effectif sert plus de 170 000 importateurs commerciaux et plus de 92 millions de voyageurs chaque année. Nous traitons plus de 71 millions de voyageurs routiers, 18 millions de voyageurs aériens, 276 000 voyageurs ferroviaires, 2,9 millions de voyageurs maritimes et plus de 11 millions de mainlevées commerciales pour une valeur annuelle de quelque

Notre Raison d'Être

Le 12 décembre 2003, le premier ministre du Canada a créé l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) dans le cadre du nouveau portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPC). Ce ministère est le centre de responsabilité qui s'occupe des questions touchant la sécurité publique. Il réunit dans un même portefeuille les fonctions de base que sont la gestion des crises et des mesures d'urgence, la sécurité nationale, le maintien de l'ordre et l'application de la loi, les services correctionnels et les libérations conditionnelles, la prévention du crime, la protection des infrastructures essentielles ainsi que les services frontaliers et l'intégrité de la frontière.

L'ASFC, de son côté, réunit la Direction générale des douanes de l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada et des parties de la Direction générale des appels et de la Direction générale des programmes d'observation qui appuient les douanes; les programmes sur le renseignement, la répression et l'exécution de Citoyenneté et Immigration Canada; et le programme d'inspection des importations aux bureaux d'entrée de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

L'ASFC est encore en transition et la portée de ses responsabilités fonctionnelles n'a pas encore été confirmée. Même si nous sommes responsables de la plupart des services frontaliers fédéraux qui facilitent les voyages et les échanges commerciaux légitimes et empêchent les personnes et les marchandises dangereuses de franchir notre frontière, nous ne sommes pas responsables de tous les services. Par exemple, au moment de publier le présent rapport, les programmes d'inspection secondaire de l'immigration aux bureaux d'entrée n'avaient pas été transférés à l'ASFC. Les consultations au sujet de ce transfert se poursuivent.

Ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) renferme les « premières déclarations » de l'ASFC, le premier énoncé de notre mission, de notre mission et de nos valeurs ainsi que les résultats stratégiques que nous comptons atteindre. Il explique également qui nous sommes et la façon dont nous organisons nos programmes afin de réaliser notre mandat, où nous nous dirigeons et comment nous prévoyons atteindre nos buts d'après une évaluation de nos responsabilités actuelles et des besoins en ressources associés à ce travail. Le rapport résume les défis et les risques que nous devons gérer afin d'atteindre nos résultats stratégiques et les possibilités qui nous permettent, en tant qu'agence grandement améliorée et intégrée, d'exploiter les ressources à la frontière ainsi que l'expertise des employés, et ce, en vue d'accroître la sécurité du Canada et sa prospérité économique.

Arguments en faveur de l'ASFC

L'ASFC offre un service essentiel. Dans le contexte mondial, nous sommes la première ligne de défense en ce qui concerne la gestion des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent. Les menaces auxquelles nous sommes confrontés comprennent le terrorisme; la migration illégale; le commerce illégal des armes, des drogues et des marchandises et de denrées alimentaires dangereuses; les tentatives d'introduction de contaminants et d'éléments qui représentent une menace pour la santé publique. Nous avons aussi le mandat d'empêcher l'entrée au Canada des personnes qui ont commis des crimes de guerre ou des crimes contre l'humanité, de participer à la lutte contre le blanchiment d'argent et de garder en détention et de renvoyer du Canada les personnes non admissibles. Les événements tragiques du 11 septembre, les répercussions économiques de l'épidémie de SRAS, de la grippe

Nous sommes la première ligne de défense en ce qui concerne la gestion des personnes et des marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent.

Table des matières

Notre Raison d'Être	11
Arguments en faveur de l'ASFC	11
Notre travail	12
Mission et valeurs	15
Nos programmes	16
Avantages que nous apportons aux Canadiens	19
Nos priorités	20
Défis et risques	22
Stratégies à l'appui des priorités	25
L'organisation	39
Notre cadre stratégique	41
Conclusion	45
Annexes	47

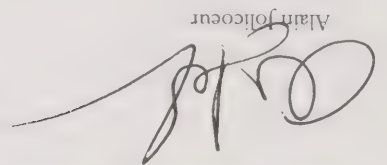
Déclaration de la direction

Je présente, pour dépôt devant le Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2004-2005 à 2006-2007 de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Le document en question a été préparé selon les principes de présentation et les obligations d'information contenus dans le Guide pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005:

- Le rapport illustre parfaitement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les informations relatives aux dépenses prévues indiquées dans ce document sont conformes aux orientations fournies dans le Budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT).
- Il convient cependant de noter que l'Agence des services frontaliers du Canada a été créée le 12 décembre 2003. Par conséquent, les renseignements financiers présentés dans le présent rapport sur une année entière, bien qu'ils soient complets, illustrent les meilleures prévisions que l'Agence puisse fournir d'après l'information à sa disposition.
- Le rapport se fonde sur des systèmes ministériels de gestion et d'information de base et existants à l'ARC, CIC, l'ACIA et l'ASFC.

La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les membres du Conseil du Trésor; elle constitue le fondement de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs qui nous ont été octroyés.



Alain Follis

Président

Agence des services frontaliers du Canada

Message du président

Première déclaration - Rapport inaugural sur les libertés civiles

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) s'occupe d'un secteur d'activité très vaste et dynamique : la prestation de services frontaliers intégrés. Une approche intégrée nous permettra de diriger nos efforts là où les employés et les Canadiens veulent qu'ils le soient : en première ligne, en offrant le meilleur service possible avec les ressources dont nous disposons, et en nous positionnant de telle façon que nous puissions, dans l'avenir, miser davantage sur nos gens et nos systèmes. Nous avons mis en place les fondements de la structure de notre organisation. Nous travaillons à la transition de nos systèmes de soutien et de nos effectifs. Nous avons également établi nos principales priorités organisationnelles, dont la première consiste à assurer la continuité des opérations pendant que nous achevons le processus de transition vers l'établissement d'une agence de services frontaliers pleinement intégrés.

Pour la première fois, des employés provenant des services des douanes, des services du renseignement, de l'interception et de l'exécution de Citoyenneté et Immigration, ainsi que du programme d'inspection des importations aux bureaux d'entrée de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, sont réunis dans une même équipe. Tous, nous partageons de nombreuses valeurs et compétences communes. En étant conscients de ces forces et en tablant sur elles - en particulier notre volonté commune de protéger avec vigilance la sécurité, la santé et le bien-être des Canadiens - nous serons à même d'édifier l'« esprit de corps » dont nous avons besoin pour travailler efficacement et remplir notre mandat. Si nous visons l'excellence dans la prestation de nos services, nous devons non seulement exploiter au mieux notre laboratoire et nos capacités technologiques de réputation mondiale, mais également nous transformer en une organisation qui mise sur l'innovation technologique.

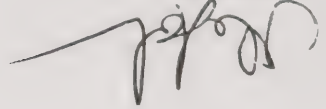
Notre succès repose largement sur le maintien et la consolidation des partenariats qu'ont établis avec travail ardu nos organisations d'origine. La capacité d'accéder à l'information, de la recueillir et de la partager nous est vitale. La bonne information doit nous mener à la bonne personne au bon moment, qu'il s'agisse d'admettre des immigrants et des visiteurs, de traiter des expéditions commerciales, d'empêcher l'entrée au Canada de marchandises contaminées, d'appliquer des accords commerciaux ou de détenir ou de renvoyer des personnes faisant l'objet d'une mesure d'expulsion. Pour mener à bien notre mission, nous devons établir des partenariats solides avec d'autres ministères et organismes, tant au Canada qu'à l'étranger, ainsi qu'avec des organisations non gouvernementales, provinciales et du secteur privé. En outre, la collaboration constitue la clé qui nous permettra de « repousser nos frontières », grâce à un travail de dissuasion proactif à l'étranger visant les échanges commerciaux et les mouvements migratoires illégitimes, et grâce à la vérification « après-coup » des marchandises à faible risque importées au Canada.

Le présent rapport contient un cadre stratégique préparatoire. Ce cadre pourrait être modifié, au fur et à mesure de l'avancée de notre étroite collaboration avec les organismes centraux visant à nous assurer que nous disposerons du budget nécessaire pour offrir le niveau de service attendu. Toutefois, j'ai confiance en l'avenir. Je suis persuadé que lorsque nous aurons établi définitivement les ressources, les responsabilités et la structure de l'ASFC, nous serons prêts à remplir notre engagement de servir et de protéger le mieux possible tous les Canadiens.

Agence des services frontaliers du Canada

Président

Alain Jolicoeur



Message de la ministre

C'est avec plaisir que je vous présente le premier Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), grâce auquel nous respectons notre obligation de rendre compte au Parlement de nos activités prévues, et dans lequel nous décrivons nos engagements sur le plan des ressources. Le Canada contribue à rendre ce monde plus sécuritaire, pacifique, coopératif et ouvert, à cet égard, l'une de nos plus importantes responsabilités consiste à gérer nos frontières en fonction de ces valeurs.

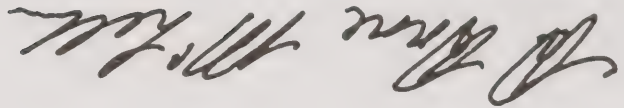
Tandis que nous nous employons à faciliter les échanges commerciaux et la circulation des voyageurs légitimes, nous devons être vigilants et empêcher les voyageurs et les marchandises qui présentent une menace d'entrer au Canada. Nos frontières doivent être sécuritaires et adaptables, afin que nous puissions contre les nouvelles menaces mondiales émergentes tout en traitant de façon efficace et efficiente, chaque année, des échanges commerciaux évalués à près de 900 milliards de dollars et le passage de 92 millions de voyageurs.

La période de transition de l'ASFC, qui a débuté le 12 décembre 2003, est en voie d'être terminée. Il est important de reconnaître que l'Agence offre un service essentiel, et qu'elle continue la première ligne de défense à l'égard de la gestion de la circulation des voyageurs et des marchandises à la frontière du Canada.

Je tiens à remercier tout particulièrement nos employés dévoués de leur service sans faille, eux qui protègent nos frontières et veillent à la sécurité et à la protection de tous les Canadiens. Je leur suis reconnaissante de la patience et du soutien dont ils font preuve depuis le début de cette période de transition.

Le regroupement des services frontaliers au sein d'une même organisation, dans le cadre du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPC), nous permet d'être davantage en mesure de gérer la frontière de façon intégrée. Nous sommes maintenant en meilleure position pour optimiser notre interopérabilité avec nos partenaires nationaux, par faire nos techniques de gestion du risque et développer notre capacité à réagir plus rapidement et efficacement aux menaces.

Désormais, l'ASFC est en très bonne posture pour faciliter la libre circulation des voyageurs et des marchandises légitimes tout en renforçant la capacité du gouvernement du Canada à préserver la sécurité des Canadiens. Je suis persuadée que la présente transition sera un succès, et que l'Agence des services frontaliers du Canada inspirera fierté et confiance aux Canadiens.



L'honorable A. Anne McLellan, C.P., Député
Solliciteur Général du Canada

et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile



Message de la ministre

Le Rapport inaugural sur les plans et les priorités (RPP) de l'Agence des services frontaliers du Canada a pour thème nos premières déclarations. C'est ainsi que nous appelons nos premiers énoncés sur la mission et les valeurs qui guident nos activités quotidiennes, et nos premiers résultats attendus. Nous y faisons état des objectifs que nous voulons réaliser avec notre organisation. Ce document est le constat de près d'un an d'existence; il résume nos orientations stratégiques et opérationnelles, nos défis et nos risques, les priorités et nos stratégies, et fournit les informations financières justificatives.

Nous recueillerons d'autres commentaires au sujet de nos premières déclarations en consultant nos intervenants et nos employés. Ces données seront intégrées au cadre stratégique définitif qui sera publié dans le prochain RPP.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de l'Agence des services frontaliers du Canada, consultez notre site Web, au <http://www.asfc.gc.ca>.



L'honorable A. Anne McLellan, C.P., Député
 Solliciteur Général du Canada
 et ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile

A. Anne McLellan

Partie III - Rapport inaugural sur les plans et les priorités de
 l'Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses de
 2004-2005 à 2006-2007



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-120

ISBN 0-660-62582-2



Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

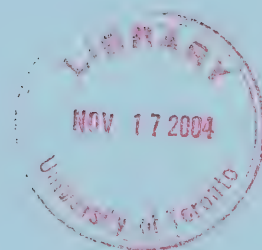
CA1
FN
-E77



Canada Customs and Revenue Agency

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-36
ISBN 0-660-62484-2

Canada Customs and Revenue Agency

2004-2005
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in black ink, appearing to read "John McCallum". The signature is fluid and cursive, with the first name "John" and last name "McCallum" clearly distinguishable.

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

The Report on Plans and Priorities is identical in content to the Canada Customs and Revenue Agency's *Summary of the Corporate Business Plan: 2004-2005 to 2006-2007*. The Minister of National Revenue tables the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. For more information on the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan*, visit the CCRA's Web site at www.ccra.gc.ca or write to the CCRA, Policy and Planning Branch, Planning and Operations Division, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario K1A 0L5.

Message from the Minister

On December 12, 2003, the Government announced that the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) would become the Canada Revenue Agency (CRA), recognizing the departure of the Customs function to become part of the new Canada Border Services Agency (CBSA). The CBSA will build on the success of the Canada-United States Smart Border Declaration to ensure the twin goals of public safety and economic security. I wish all the best to our former Customs colleagues who continue to take on this important challenge.

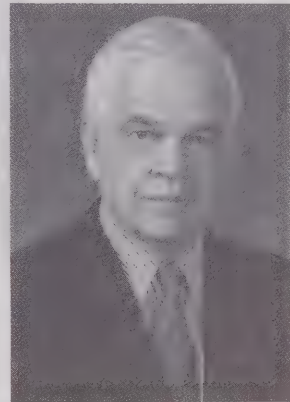
The Canada Revenue Agency, which I am proud to lead in my new Cabinet assignment, has become a more focused organization dedicated to delivering client-centred service to Canadians, following a balanced approach to achieving compliance with tax law, and efficiently delivering benefits and credits on behalf of the federal and provincial governments.

Canadians have made it clear that they want higher standards in government. The CRA and its predecessor have earned a reputation among the public for trust, integrity, and fairness in the delivery of service to Canadians. We will continue to focus on these values, giving special attention to issues such as security, privacy of information, respect for citizens, and ethics.

We have continued in the last year to secure our leadership role in the federal government's service transformation agenda, including our prominence in the development of new Internet-based service under Government On-Line. Indeed, we are at the forefront of providing service on multiple platforms and will continue to be innovative in our approach. This Plan will further our leadership and open up new opportunities for greater collaboration with other federal departments and agencies, provinces, and territories. Our unique governance structure, including Board of Management direction and oversight, provides abundant flexibility to pursue such opportunities.

Our revenue generation infrastructure serves as a foundation for Canada's fiscal health, which in turn determines the quality of Canadians' social security and economic opportunity. Such an important role implies two fundamental responsibilities for our Agency. First, it requires that we maintain and promote public confidence in the fairness and integrity of the tax system, through excellence in service and diligence in enforcement. And second, it demands effective management of our own budget, one of the largest in government, to ensure low-cost, productive administration and a clear focus on program priorities. Prudent cost management and ongoing resource re-allocation will be required in order to achieve these priorities.

As our Agency prepares to mark its fifth anniversary, we stand at a unique juncture between reviewing our past and planning for our future—a future integral to the federal agenda. I look forward to engaging Parliamentarians and Canadians on the future direction of the Canada Revenue Agency.



A handwritten signature in dark ink, reading "John McCallum". The signature is fluid and cursive, with the first name "John" being more prominent.

The Honourable John McCallum P.C., M.P.
Minister of National Revenue

Foreword by the Chair

This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* marks a watershed for the CCRA, as we prepare to undergo our five-year review and move forward without the Customs function. As I look back, I know I speak for all Board members in recognizing the accomplishments of this committed, dynamic Agency, and in thanking our Customs colleagues for their contribution to our national security and prosperity.

We have made significant progress on the change agenda that we established upon becoming an agency. Initiatives recommended under Administrative Reform and Renewal have been implemented with significant savings and service improvements. We have continued to transform how we do business, keeping pace with changes in technology and management practices. Our Human Resources regime has been reformed and renewed, although much work remains to address the Agency's evolving personnel and demographic challenges.

Finally, I take pride in the contributions our Board of Management has made to the Agency's governance. In an era when the oversight role of public boards has been scrutinized, I believe we have helped make the CCRA a more strategic, prudent, and results-oriented organization.

Of course, we cannot rest on these accomplishments as the re-mandated Canada Revenue Agency (CRA). We must lever our internal changes to increase productivity and deliver better service at a lower cost for Canadians, while building on the integrity of the tax system to ensure public trust in the fairness of our voluntary compliance system. Fortunately, as I have learned over the past four years, we are blessed with employees of dedication and integrity. I am therefore confident in recommending this *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* to the Honourable John McCallum, Minister of National Revenue.



A stylized, handwritten signature in black ink.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

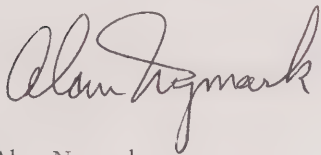
Management Representation

I submit for tabling in Parliament the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* for the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA).

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the organization's mandate, priorities, strategies, and planned results;
- is consistent with the principles of the *CCRA Act* and is in accordance with the disclosure principles contained in the *Guide to the Preparation of the Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying agency-wide information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the production of the *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007*.



Alan Nymark
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency

Date: August 23, 2004

Table of Contents

Introduction 11

Risks, Challenges, and Opportunities..... 15

Business Lines 19

 Tax Services..... 19

 Benefit Programs and Other Services 24

 Appeals 26

 Corporate Management and Direction..... 28

Conclusion by the Commissioner..... 33

Appendices..... 35

 Appendix A – Organizational Structure A-1

 Appendix B – Board of Management B-1

 Appendix C – Detailed Financial Information..... C-1

 Appendix D– Horizontal Initiatives D-1

Introduction

This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* has been written during a period of fundamental change for the Agency and the Government of Canada. In December 2003, the Customs business line of the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) was transferred to the new Canada Border Services Agency (CBSA), while it was announced that the CCRA would be re-mandated as the Canada Revenue Agency (CRA) to reflect our focus on tax and benefit administration. Negotiations on the division of corporate resources have been completed and are reflected in this Summary. The Summary continues to refer to the Agency as the "CCRA," pending formal legislative change.

As a nation, Canada faces a number of challenges with implications for the CCRA: remaining competitive while globalization increases; sustaining social programs challenged by external forces, demographic changes, and cost pressures; and the evolving federal-provincial dynamic. Each of these challenges will require more agile and effective instruments of governance.

The CCRA has a key role to play in the Government of Canada's response to these challenges. The CCRA collects over \$310 billion in revenue every year, funds necessary to sustain Canada's economic and social programs. The CCRA also redistributes over \$11 billion in federal and provincial credits and benefits. Finally, the CCRA makes up about one-fifth of the federal public service.

This year also marks our fifth year as an agency, and we will reflect on our progress through the Parliamentary five-year review. The provision of more integrated client services and promotion of partnerships with the provinces, territories and other organizations have been key achievements of the first five years of the Agency's existence. Also notable has been the administrative and management autonomy achieved through separate employer/and agency status. This has been strengthened by the uniqueness of our Board of Management which provides administrative oversight and strategic guidance. Agency status has allowed not only internal human resource, administrative and governance improvements, but has also provided a means for improving the quality of client services.

Our Strategic Outcome statement for this planning period is "Compliance with Canada's tax laws and the effective delivery of benefits and other programs and services." While the CCRA continues to focus on quality service as the prime means to ensure high rates of voluntary compliance, we also strive to refine our compliance programs and strategies to ensure income is reported, taxes are assessed, taxes owed are collected, and Canadians receive their rightful share of entitlements. Having the right mix of programs to address areas of high risk and non-compliance is fundamental to achieving our strategic outcome.

Our Strategic Framework, which orients our planning and reporting activities, is described in Exhibit 1. Note that this Strategic Framework will change for our next planning period (2005-2006 to 2007-2008) due to work being driven by Treasury Board Secretariat to ensure a proper alignment of government priorities and resources.

For this planning period, and with the transfer of Customs, we have four business lines: Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction.

This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* outlines, for each business line, our priorities, strategies, and initiatives and the results we expect to achieve over the next three years. It also identifies the resources needed to fulfil our mandate and achieve our strategic outcome.

We have identified four Agency-wide priorities for the planning period:

- **trust and integrity** – to increase attention to security, privacy of information, and ethics, and to support public expectations for enhanced accountability in the management of public monies
- **tax integrity** – to enhance the overall fairness and integrity of Canada's tax regime while addressing key areas of risk with an appropriate mix of service and enforcement actions
- **service to Canadians** – to continue modernizing tax and benefit services, while working across departments and with other levels of government to improve service and reduce the overall cost of program administration
- **business sustainability** – to reallocate resources and realize further savings and productivity in order to support strong core tax and benefits programs, while continuing to invest in service innovations and pursuing new partnership opportunities

Exhibit 1: Strategic Framework

Strategic Outcome				
Compliance with Canada's tax laws and the effective delivery of benefits and other programs and services				
Business Lines				
	Tax Services	Benefit Programs and Other Services	Appeals	Corporate Management and Direction
Expected Outcomes	Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected	Canadians receive their rightful share of entitlements	Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions	Internal services maximize performance of our business lines and operations
	Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider			
Anticipated Results	Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs			Sound strategic direction, financial and treasury management
	Non-compliance is identified and addressed			Enhanced human resources management with knowledgeable and skilled workforce
				Excellence in the provision of internal services
	Level of tax debt is within targeted level			
Performance Expectations/Indicators				

Financial Spending Profile / Budget Management Strategies

The CCRA has a projected \$3.2 billion budget for the 2004-2005 fiscal year. The division of this budget by business line is displayed in Exhibit 2 below.

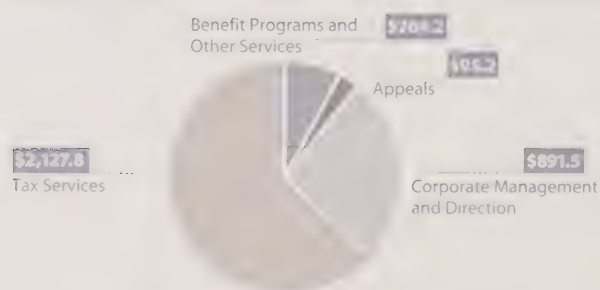
Over the planning period, the Agency expects to continue with the successful efforts made in recent years to pursue an active re-allocation agenda. This will contribute to the government-wide effort to align federal spending with the highest public policy priorities and help finance the Agency's business transformation objectives.

Our budget management strategy for the planning period is comprised of the following key components:

- We will remain committed to strategically managing costs and will continue to pursue further **efficiency and productivity** gains beyond those already identified under the Horizontal Review umbrella.
- Through the management of our strategic Investment Plan, we will continue to fund **investment opportunities** in support of business transformation initiatives and systems integrity requirements.
- We will conduct a comprehensive review to validate whether the current A-base program **budgets** are aligned with Agency **priorities**, in addition to our participation in the Government's expenditure review process.
- We will discuss with central agencies of the Government of Canada, opportunities to invest further in **revenue-generating audit and collection activities**.
- We will explore additional **service improvement** opportunities.

We will also continue to vigorously pursue re-allocation and productivity opportunities. However, it is evident that we are facing a number of significant program integrity issues that cannot be resolved solely through internal re-allocation efforts. These include funding for the security and sustainability of information technology systems, and for processing the growth of tax transactions. We will need to discuss these concerns with Treasury Board Secretariat and Department of Finance officials.

Exhibit 2: Spending Profile by Business Line (\$million)



Risks, Challenges, and Opportunities

Setting the context

Our assessment of the conditions prevailing in our operating environment provides us with an understanding of the relative risks, challenges, and opportunities facing the Agency. This also helps us identify and assess emerging trends, shifts in attitudes, and changing behaviours that may affect the Agency.

The key risks, challenges, and opportunities that influence this Plan are:

- Managing financial pressures
- Addressing threats to compliance
- Protecting confidential information
- Fulfilling our fiduciary responsibilities
- Sustaining human resources
- Socio-economic and political trends

Managing Financial Pressures

Implementing effective strategic cost management

In an environment of limited resources, the Agency must continue to manage the challenge of allocating its resources in an effective and timely manner. Managing and prioritizing the many initiatives in our change agenda while maintaining our core business capacity is key to continuing to improve our already high standards of service delivery. This challenge is steepened by the Government's recent need to transfer savings across government departments in order to support national priorities such as health care.

Our key spending pressures, with respect to maintaining the integrity of existing core programs, are the result of increasing complexity in tax administration, steadily increasing volumes of tax transactions, and the need to increase capacity in our IT processing and storage systems.

Our strategies for effective budget management are outlined on the last page of the previous chapter.

Addressing Threats to Compliance

Designing strategies to deal with specific risks

To ensure resources are applied where they will be of most value, we employ a world-class risk assessment system which allows us to design specialized strategies that target areas of highest risk, while ensuring a proper mix of service and enforcement activities. In the coming years, particular attention will be focused on:

- aggressive tax planning
- GST/HST program
- the underground economy
- collections and non-filers

Protecting Confidential Information

Maintaining the public's trust by safeguarding confidential personal information

The sheer volume of client data we maintain, whether collected by us or provided by our partners, and our drive to facilitate electronic interaction with clients, increase the importance of protecting confidential client information. Media reaction to the recent theft of taxpayer information and other losses and errors may have led to an increased public perception that the CCRA has to improve the way it handles confidential information.

The Agency must meet this challenge through mitigation strategies, based on a national review of security policies and practices, that focus on protecting taxpayer information and securing our facilities and systems.

Fulfilling Our Fiduciary Responsibilities

Fulfilling the trust placed in the Agency to collect revenue and to distribute tax credits and benefit payments

In light of several high-profile incidents, Canadians have demanded increased accountability and a new focus on values and ethics by those in a position of public trust. Canadians' perceptions of the fairness and integrity of the tax system are influenced by these events, as are their attitudes toward compliance. To guarantee fairness and a level playing field, we are committed to ensuring that all Canadians pay their fair share of taxes and receive their rightful entitlements.

We are addressing the challenge of collecting accounts receivable and limiting any future growth of the accounts receivable balance. These strategies help us meet our fiduciary responsibilities and preserve fairness.

Sustaining Human Resources

Meeting the challenges of sustaining the capacity of our human resources

The CCRA must balance shorter-term workforce adjustments that may result from efficiency gains and program changes against longer-term workforce considerations such as succession planning, corporate memory, and official language and employment equity goals. According to a recent study, of the 42,791 permanent CCRA employees as of April 1, 2003, 17.7% (7,566) will be eligible to retire by 2007-2008 and 36.6% (15,672) by 2012-2013¹. In particular, as managers move through their career cycle, the Agency's ability to meet the demand for knowledgeable and experienced leaders may be challenged.

These statistics are exacerbated by other factors, for example, the language abilities of potential recruits to the public service. As well, meeting employment equity targets is likely to become more challenging depending on the settlement patterns of visible minorities and Aboriginals, who together continue to represent a greater percentage of Canada's labour force. The risks to the successful management of our human resources are considered to be medium-to longer-term in nature. The Agency must mitigate these risks through improved human resources planning that integrates the requirements of all its human resources policies.



Trends and risks in the operating environment are described in the remainder of this chapter. These factors impact on our priorities in terms of strengthening our core business and building partnerships across governments and other organizations.

Socio-economic and Political Trends

Responding to the social and political climate, and to changes in the labour market and demographic shifts

The changing demographics of Canada's population affect the CCRA's ability to deliver programs and services. As Canada's population ages, patterns of consumption and income generation change. Close to a quarter of a million people immigrate to Canada every year. Many have limited language abilities in English or French, and approximately 75% settle in our three largest urban centers. These demographic factors influence the mix of services and compliance activities we use.

The changing demographics of Canada's population is a key consideration as the CCRA adjusts its programs and services

¹ Demographic data for 2003 CCRA employees includes Customs.

Shifts in the make-up of the labour market must also be accounted for if we are to continue to provide effective service to Canadians and protect the tax base. In the first 11 months of 2003, 218,000 new jobs were created in Canada, in addition to the 560,000 jobs created the year before. From January 2002 to November 2003, the number of self-employed Canadians increased by 160,000, and the number of those in the construction labour category grew by 80,000. Both of these labour categories are considered areas of compliance risk.

The CCRA serves 22.9 million individual income tax filers annually. In 2003, we averaged 21.5 million hits on our Web site each month during peak tax season. We issue 68 million benefit payments and process 1.4 million corporate tax returns each year. Consequently, we rely on the capacity of our information technology systems to process and track information and on the integrity of our procedures and processes to manage our resources and deliver a large volume of services in a timely, accurate, and confidential fashion. As the volume of our business grows, the Agency must expand capacity. Our challenge is to maintain the integrity of our core operations, while taking a rational approach to capacity enhancements.

Conclusion

Our knowledgeable, experienced staff continue to use sophisticated risk management methodologies to address ongoing operational and strategic risks. The knowledge of risks from both inside and outside the Agency is integrated into our planning, decision-making, and reporting, which leads to better results for Canadians.

The following sections of this Summary describe how the Agency will proactively manage the risks, challenges, and opportunities within its operating environment.

Business Lines

Tax Services

This business line touches the lives of over 29 million individuals, businesses, trusts, and organizations. Taxes collected on behalf of the federal, provincial, and territorial governments and First Nations pay for programs that contribute to the social and economic well-being of Canadians. Each year, Tax Services collects over \$310 billion in revenue on behalf of the federal and provincial governments. In 2002-2003, we processed 22.9 million individual, 1.4 million corporate, 6.8 million GST/HST, 164,300 trust, and 123,547 charity returns, and we completed 301,714 audits and 3,990 enforcement activities.

Strategies and Key Initiatives

We will implement the following initiatives and strategies over the planning period:

Enhance our risk assessment practices and adjust our compliance strategies to address an increasingly complex environment

Our risk assessment systems are updated as new risks are identified. Work will continue on the Compliance Measurement Framework (CMF) by adding indicators in 2004-2005. This will allow us to better understand compliance behaviour. We will also deliver the fifth and sixth versions of the Compliance Measurement, Profiling, and Assessment System (COMPASS), a decision support tool designed to ensure compliance risks are managed through effective targeting.

Over the planning period, we will pursue a number of compliance and enforcement activities, focused on the areas of greatest risk:

- aggressive tax planning
- GST/HST program
- underground economy
- collections and non-filers

Limiting the growth in accounts receivable and collecting revenues is essential to meeting our commitment to collect taxes on behalf of the federal, provincial, and territorial governments. In 2002-2003 we came close to matching our intake in new debt. This year, we will ensure that the dollar value of the accounts resolved meets or exceeds the intake of new debt by:

- establishing national pools of accounts for new intake;
- enhancing the systems we use to manage our workloads; and
- directing more work to our Collections Call Centre.

Finally, we will fully implement Part 6 of C-36 [*Charities Registration (Security Information) Act*] in co-operation with Public Safety and Emergency Preparedness Canada (which includes the core activities of the Solicitor General of Canada). This statute enforces Canada's commitment to international co-operation to deny support to those who engage in terrorist activities. It also protects the integrity of the registration system for charities under the *Income Tax Act*.

Continue to improve the quality of tax services through Future Directions

Future Directions for the Canada Customs and Revenue Agency was released by the Minister of National Revenue on September 26, 2002. This initiative focuses on service to Canadians and facilitates voluntary compliance by tailoring information and services to the needs and requirements of clients or groups of clients. The continued growth in electronic filing is particularly encouraging. We will continue to improve our traditional service channels and expand electronic interaction through effective market targeting in the following areas:

- target 50% for electronic filing of T1 returns for 2004-2005;
- build the capacity to process additional returns electronically in the next few years; and
- explore opportunities to implement a joint T2 filing process with Alberta and Ontario.

Work will continue on the "My Account" Web pages to allow individuals and businesses to make their own adjustments on-line and apply for benefits over the Internet. We will improve our Web site to help clients get answers to their questions. We will also implement Collections Call Centre enhancements to allow clients to pay debts by telephone or make payment arrangements on the Internet. As well, linking our electronic services to those of other federal departments and levels of government continues to be a priority. By contributing to a more integrated service delivery, we can reduce duplication and overlap.

We will expand the use of the Business Number (BN) across the country. The BN facilitates processing, assessing, and validating information filed on T2, T4, T5, and GST/HST returns. We will continue to implement Standardized Accounting, which

provides business clients with more flexibility in dealing with the CCRA. Standardized Accounting will align payment due dates and reporting periods, standardizes penalty and interest calculations, and provides the options to combine payments, net refunds owing with payments due, and receive consolidated statements, thus creating internal efficiencies and simplifying procedures for Canadian business.

The GST/HST programs, operations and services will be modernized by standardizing systems and business platforms across the Agency, correcting deficiencies, and working with the Department of Finance to draft harmonized legislation.

Continuing work on the Remittance Image Archiving initiative will make our processes more effective. We will replace the aging microfilm equipment and bring our equipment and processes up to payment industry standards. We plan to have this technology in place by March 2006.

We will also continue to improve programs such as the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) Program, which encourages Canadian businesses to conduct research and development in Canada. We have increased program awareness and established a Partnership Committee comprising industry and CCRA representatives. Through consultation with this committee, we plan to implement the SR&ED Strategic Business Plan to better serve businesses conducting research in Canada.

Work closely with the provinces, territories, and First Nations to provide better services to taxpayers at a reduced cost

We strive to reduce cost to taxpayers by leveraging our systems to do more. Over the planning period, we will continue to demonstrate our ability to administer additional provincial, territorial, and federal programs where we have the capacity to maintain high service standards. For example, we will work to sign more memoranda of understanding (MOU) with provinces and territories, and we will continue to negotiate written agreements related to:

- personal and corporate income tax programs;
- the Business Number;
- workers' compensation;
- employment status rulings; and
- revenue collections.

T1: Individual
Income Tax Return

T2: Corporate
Income Tax Return

T3: Trust Income
Tax Return

T4: Employment
Income Information
Return



The CCRA commitments reported in Service Management Framework (SMF) agreements and in our Annual Reports to the Governments of the Provinces and Territories are important to us. These reports demonstrate that we need to improve performance to maintain current agreements and negotiate new ones. Therefore, we are improving the quality of data in our performance reports and the timeliness of performance evaluations. As well, a revised strategy involving an accountability framework with the provinces and territories is under development. We will build on the success of our Annual Reports to the Governments of the Provinces and Territories by providing better accounting to partners on our effectiveness in service delivery.

We will continue our work with the Federal/Provincial/Territorial Working Group to promote better communication and understanding between the CCRA and the provinces and territories under the Provincial Income Allocation Program. This program safeguards their interests by ensuring that the income of taxpayers operating in multiple jurisdictions is properly allocated among the provinces and territories in which they operate. In 2004-2005, we will begin a pilot project with British Columbia to examine provincial tax revenue risks and include them in our national risk assessment system. We expect that this initiative will expand to other provinces and territories.

Exhibit 3: Anticipated Results and Performance Expectations for Tax Services

Expected Outcomes – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider	
Anticipated Results	Performance Expectations/Indicators
Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain effective communication and implement legislated changes accurately and within required time frames • Meet published service standards and internal performance targets, e.g. telephone accessibility (80-85%) • Maintain or increase client satisfaction levels • Expand the range of alternative electronic services • Improve take-up rate of alternative electronic information services, such as <ul style="list-style-type: none"> • 50% of T1 returns filed electronically by end of 2004-2005 and striving to build the capacity to process additional returns electronically in the next few years • Percentage of refunds through direct deposits • Percentage of payments received through payment options enabled by alternative electronic services • Accurate assessment of returns <ul style="list-style-type: none"> • Ensure that matching programs identify and correct errors, including beneficial adjustments in favour of taxpayers • Demonstrated efficiency in trends on cost of operations (e.g. T1 Individual Returns processing) • Growth in the number of programs administered on behalf of the provinces, territories, and other federal departments and agencies to reduce duplication across all levels of government and lower the overall cost of program delivery

Expected Outcomes – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider

Anticipated Results	Performance Expectations/Indicators
Non-compliance is identified and addressed	<ul style="list-style-type: none"> • Achieve overall high levels (over 90%) of voluntary compliance, including filing, registration and remittance compliance by individuals, corporations, businesses and employers • Risk assessment systems to identify non-compliance are effective <ul style="list-style-type: none"> • Measure and report on key compliance indicators from the Compliance Measurement Framework in 2004-2005 • Measure the effectiveness of national risk assessment systems in identifying areas of higher risks • Improved fiscal impact from new investments in technology or alternative service options • Meet anticipated audit coverage levels in 2004-2005 • Meet or exceed anticipated fiscal impact levels set for 2004-2005 <ul style="list-style-type: none"> • Trusts Accounts – \$1.6 billion • Compliance Programs – \$5.3 billion • Identify issues and make recommendations to the Department of Finance for legislative changes • Meaningful participation in discussions with domestic and international associations and committees to address the risk of non-compliance in such areas as e-commerce and tax havens
Level of tax debt is within targeted level	<ul style="list-style-type: none"> • Dollar value of accounts resolved to meet or exceed intake of new debt (assuming stable levels of intake) • Meet commitments to Government of Canada <ul style="list-style-type: none"> • Cash collections of \$8.5 billion in 2004-2005 • Reduce the share of accounts over five years old • Enhance processes for managing accounts receivable <ul style="list-style-type: none"> • Enhance Collections Call Centre processes to receive payments over the telephone or by Internet • Implement the Integrated Revenue Collections Project

Benefit Programs and Other Services

Through this business line, we issue income-based benefits on behalf of federal, provincial, and territorial governments. We support low- and moderate-income families and individuals through programs that include the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) Credit, the Disability Tax Credit, the Children's Special Allowances, as well as 17 provincial and territorial benefit programs.

Our program administration has proven to be responsive, timely, and effective. As a result, our federal, provincial, and territorial partners continue to rely on us to support them in delivering key programs. We provide our partners with data transfers, which assist them in calculating social assistance, and our services are used to issue rulings for the Canada Pension Plan (CPP) and Employment Insurance (EI) programs. We are proud of our accomplishments. However, we know we can do more to create new opportunities for collaboration that would reduce overlap and duplication of program delivery. To do so, we will invest in technology and seek efficiency and productivity opportunities in line with the priorities and objectives of the Agency.

As a result of responsive, timely, and effective program administration, we are able to engage in new collaborative opportunities



Strategies and Key Initiatives

The following are the Agency's strategies in benefits programs:

Maintain strong performance in the timely and accurate delivery of benefit payments

Our performance indicates we are meeting our expected outcomes. We issue over 99% of all payments in a timely manner to CCTB and GST/HST credit recipients, including payments under related provincial and territorial benefit and credit programs. In addition, we are developing new case management tools and service standards, such as processing Disability Tax Credit (DTC) claims filed outside the normal T1 assessing process, to complement those already introduced. We will develop new monitoring tools and processes, including validation techniques, to ensure that the right benefits are delivered promptly to the right individuals.

Maintain quality services on telephone and self-service channels, reduce the need to call, and increase client awareness

We will maintain telephone accessibility levels and increase client awareness of entitlements and obligations through the expanded use of technology. Key information will be available during peak call-volume periods. Our Web site, which

provides answers to common benefit enquiries, now includes the “My Account” page. This gives clients a convenient, single point of access for information about their benefit accounts. The Child and Family Benefits Online package, to be implemented shortly, will give clients more self-service options.

Improve program responsiveness and increase capacity to deliver new programs so partners will choose to have the CCRA administer programs on their behalf

We understand that building and maintaining good relationships fosters trust, accountability, fairness, and integrity. This is critical if we are to capitalize on emerging opportunities. With this in mind, we have redesigned systems to increase capacity, expanded electronic services, and developed service standards. We also have increased collaboration with departments such as Social Development Canada to provide better service at reduced cost and to increase efficiencies in program administration.

Exhibit 4: Anticipated Results and Performance Expectations for Benefit Programs and Other Services

Expected Outcomes – Canadians receive their rightful share of entitlements Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider	
Anticipated Results	Performance Expectations/Indicators
Clients receive timely, accessible, reliable and fair service that is responsive to their needs	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain high program awareness and take-up through effective communications tools • Meet or exceed established service standards for timely processing of applications and account maintenance adjustments • Meet or exceed internal performance targets for caller accessibility (80%-85%) and for timely processing of benefit payments • Increase the use of alternative electronic services and information channels • Maintain or increase client satisfaction levels • Growth in the number of programs administered on behalf of the provinces, territories, and other federal departments and agencies to reduce duplication across all levels of government and lower the overall cost of program delivery
Non-compliance is identified and addressed	<ul style="list-style-type: none"> • Meet or exceed internal performance targets for accurate processing of benefit payments, applications and account maintenance adjustments • Maintain high overall compliance in relation to our 95% benchmark

We provide clients with a fair dispute resolution process that respects fundamental rights

Appeals

Through this business line, we provide clients with a fair dispute resolution process that respects their fundamental right to redress in their dealings with CCRA-administered programs. We review contested decisions relating to income tax, GST/HST, excise tax, the Canada Pension Plan, and Employment Insurance. Appeals also co-ordinates the Agency's Fairness Initiative and administers the Voluntary Disclosures Program that allows clients to correct past errors or omissions in their tax obligations without penalty.



Strategies and Key Initiatives

The strategies and key initiatives for providing an impartial and timely review of contested decisions are:

Reduce turnaround times

Turnaround times are an important indicator of whether our redress process is responsive and serves the needs of our clients. We will continue implementing our Timeliness Improvement Initiative. This includes updating the Appeals Information and Reporting System (AIRS) to the Globus-Case

system to allow more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads.

Ensure that the Voluntary Disclosures Program (VDP) is fully integrated with CCRA compliance activities

We will implement an action plan that leads to full integration of the VDP with overall CCRA compliance efforts.

Ensure that fairness provisions are applied consistently across the Agency

We will move forward with proposals to coordinate the Fairness Initiative across the Agency, to ensure consistency in the way we apply the fairness provisions.

Enhance risk management for dispute and litigation issues

To integrate Appeal's strategic and operational risk management processes, and to better focus the CCRA's and Government's overall policy approach, a number of committees have been created or revamped to provide a forum to:

- ensure the effective horizontal management of risks arising from files in the appeals process; and
- review and discuss significant adverse court decisions in order to identify the impact on the Agency of appealing or not appealing such decisions.

Have in place a sufficient number of skilled and knowledgeable staff to handle Appeals business

Appeals is pursuing a job classification review to increase recognition of the complex issues in staffing. A learning agent has been engaged to assess training needs.

Enhance accessibility, transparency, and consistency

Work will include providing clients with more efficient and effective service in a fiscally responsible manner. This includes:

- rationalizing the number and location of offices
- creating centres of appeals-related expertise
- streamlining front-end processes to reduce turnaround times
- enhancing our overall analytical capability with systems changes to facilitate more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads

Exhibit 5: Anticipated Results and Performance Expectations for Appeals

Expected Outcome – Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions	
Anticipated Results	Performance Expectations/Indicators
Clients receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	<ul style="list-style-type: none">• Maintain or exceed the high levels of transparency, accessibility, and consistency reported since 2000-2001• Meet service standard for meaningful contact across all program areas• Review findings of the Appeals Branch 2003 client survey, and action as required• Meet targets for turnaround times in each year of the timeliness improvement initiative• Increase productivity relative to intakes, as measured by the number of cases completed and complexity• Reduce the average age of workable inventory, assuming stable intakes• Reduce the inventory of Voluntary Disclosures cases• Confirm through CCRA monitoring programs that the fairness provisions are being applied consistently across programs and regions• Assure through risk management approach that all cases are resolved consistently, and complex cases are handled where expertise exists• Demonstrate fairness, responsiveness and cost-effectiveness in resolution of appeals cases<ul style="list-style-type: none">• Majority of appeals cases are resolved administratively or CCRA's original determinations are upheld by the courts

Corporate Management and Direction

The Corporate Management and Direction (CMD) business line provides strategic direction and executive oversight for Agency programs and services for establishing and maintaining systems and practices that support effective governance and sound management. We also support the Agency's core programs and services with an infrastructure of strategic planning; performance reporting; human resources; financial and real property management; audit and evaluation; Information Management/Information Technology (IM/IT); telephony systems and networks; legal services; Communications; and Access to Information and Privacy.

Strategies and Key Initiatives

Corporate Management and Direction will address its priorities through five key strategies and their related initiatives.

Enhancing financial management throughout the Agency

Our efforts will be focused on our financial management strategy. We have made resource review and re-allocation a permanent and important feature of the Agency's resource management process. In addition, we will complete investments in our financial systems infrastructure, prioritizing initiatives in the face of funding challenges by focusing on accrual accounting, financial controls, reconciliation, and internal and external reporting requirements.



Our Modern Comptrollership initiative, designed to increase managers' capacity for sound resource management and decision-making, will continue to mature. Our work so far in this area (i.e. developing capacity for resource review and re-allocation) aligns well with the current Treasury Board Management Accountability Framework (MAF).

Emphasizing values, ethics, and security

We are enhancing the integrity of our business results and operations, particularly privacy and information security. CMD is finalizing a national review and analysis of security policies at all major Agency facilities. We are also implementing an Information Security Strategy to strengthen mechanisms for protecting the Agency's sensitive client information. The recently established Policy on the Management of Protected Client Information will also be implemented. Communications and training initiatives will enhance security awareness and knowledge.

As we strive to earn the public's trust in the security of our facilities, systems, and policies, the Agency sets high standards for employee behaviour, the use of our resources, and the preparation of our financial statements. We will address any

Resource review
and re-allocation is
a permanent
feature of our
financial
management
strategy

deficiencies identified through a review of our management and governance frameworks, audits, and evaluations of issues related to ethics and integrity. Finally, personal accountability for these values is reflected in senior management performance agreements.

We will also support client trust through continued compliance with our obligations under both the *Access to Information Act* and *Privacy Act*. As well, we aim to sustain our role as a leader in transparency, accountability, and reporting by publishing detailed and timely information about our commitments, service standards, and performance in our *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* and Annual Report, the latter of which is reviewed annually by the Auditor General of Canada.

Leveraging Agency knowledge

Information is critical to our business. We are increasingly compelled to organize, integrate, and manage information to realize benefits and new opportunities.

Our Information Management Policy and Strategy support knowledge management in the Agency. Together, they will ensure that the right information is made available to the right person, at the right time, for the right reason.

Our multi-year Business Intelligence and Decision Support initiatives will standardize and integrate analytical tools and data structures. This will help identify trends, evaluate risks, and analyze policy effectiveness, which will improve program delivery. Moreover, improved results management and reporting using our Performance Measurement Program System (PMPS), using as its foundation the Agency's Balanced Scorecard System, and further integration of risk information into our planning, decision-making, and reporting mechanisms will support more effective decision-making.

The Agency will also continue to play a lead role in the government-wide Service Improvement Initiative to increase client satisfaction and improve service based on clients' priorities.

Ensuring a strategic approach to people management

The Agency continues to support employees and to improve the working environment through various programs such as the Employee Assistance Program, Employment Equity Program, Dispute Management Program, and Recognition Program. Many of the Agency's human resources change initiatives, to improve services and tools to support managers, and develop a skilled workforce, are now fully operational. We will continue to prioritize and evaluate remaining initiatives to ensure that our human resources services are fully and affordably aligned with business needs.

By the end of 2005-2006, the Compensation Service Delivery Renewal Initiatives, which include collaboration with Public Works and Government Services Canada, will have updated our pay processes with self-serve technology.

As we advance our internal resourcing pre-qualification strategy, we will manage our workforce using these streamlined processes based on job and employee competencies. The Agency will continue development of the learning services



framework to improve planning, delivery, and evaluation of learning and ensure that competency development needs in employee learning plans can be addressed. We will assess and adjust our plans for the Agency Classification System, based on the Government's new fiscal restraint policy as well as the transfer of the Customs program to the newly-created Canada Border Services Agency.

We will continue to implement key components of the Corporate Action Plan for the Renewal of the Official Languages Program. Our National Committee of Champions of

Official Languages identified four priority issues for 2004-2005: Agency-specific policies and directives, monitoring, bilingual capacity, and awareness programs. In 2004-2005, the language teachers from the Official Languages Division will participate in a review of the quality of service of private schools. The Division will also follow closely the work of a committee of the Canada School of Public Service, which will be conducting a complete review of language training, including levels of language proficiency, practices of other organizations, funding models, testing, receptive bilingualism, learning disabilities, and the issue of official languages and equity.

Our commitment to the spirit and principles of employment equity and diversity will also guide our strategies, including a new workforce analysis and a national strategy to advance the situation of persons with disabilities.

Continuing to demonstrate leadership in IT solutions

With programs and branches, we implement key initiatives in support of Business Transformation. Our practices and methods will ensure a sound architecture for reuse, technology security, and enterprise continuity. We will prioritize continued development of a secure, reliable, and recoverable Information Technology Infrastructure with our multi-year Information Technology Continuity Initiatives. Finally, our IT renewal program will continue to be a top priority, as it is our employees who make change and innovation happen.

Exhibit 6: Anticipated Results and Performance Expectations for Corporate Management and Direction

Expected Outcome – Internal services maximize performance of our business lines and operations	
Anticipated Results	Performance Expectations/Indicators
Sound strategic direction, financial and treasury management	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrate excellence in oversight and decision-making in financial stewardship and management leadership • Ensure sound cash management, and improvement of financial and non-financial information for enhanced risk management through Modern Comptrollership Principles • Improve financial management controls and systems to be responsive to the needs of internal and external stakeholders
Enhanced human resources management with knowledgeable and skilled workforce	<ul style="list-style-type: none"> • Continue to implement the Human Resources (HR) Strategy which includes HR Reform and Renewal initiatives and the "Taking Stock and Moving Forward" review • Exceed the targets for the Official Languages and Employment Equity and Diversity programs, and the emphasis on learning • Continue to deliver enhanced ongoing HR activities, and complete the implementation of competency-based Staffing, Competencies, and Compensation initiatives
Excellence in the provision of internal services	<ul style="list-style-type: none"> • Increase administrative capacity and savings to meet target levels • Continue to meet current and future business needs using appropriate business and electronic commerce solutions • Provide service and support to the Canada Border Services Agency (CBSA) and work effectively with outside partners/clients • Continue to deliver high standards of IT systems availability, reliability and response times • Manage a Data Centre recoverability program • Protect confidentiality of client information and strengthen key security policies and practices • Respond to requests for information within legislated time requirements • Enhance service standards for client-focused service

Conclusion by the Commissioner

As Commissioner of the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA), I have been impressed by the way this organization has created and taken advantage of opportunities made possible by agency status, thus creating a more efficient, client-centred tax and benefits administration.

This *Summary of the Corporate Business Plan 2004-2005 to 2006-2007* represents another turning point in our Agency's history. The CCRA, to be re-mandated as the Canada Revenue Agency (CRA), has a clear and renewed focus on the administration of taxes and benefits on behalf of the federal government, provinces, and territories.

We have four priorities for this planning period. Canadians are clear in their demand for high standards of **trust and integrity** in government, and the CCRA has an especially important role to ensure the privacy of information and to respect citizens in our dealings with taxpayers and benefit recipients. **Tax integrity** remains at the core of our mandate, and will be advanced by enhancing the fairness of Canada's tax regime, while addressing key areas of risk with an appropriate mix of service and enforcement actions. We will remain at the forefront of **service to Canadians** by continuing to modernize our suite of service offerings, and working across the federal government and with other levels of government to improve service and reduce the cost of program administration. Finally, **business sustainability** is the enabling priority of this Plan. We will re-allocate resources and realize further savings and gains in productivity in order to support strong core tax and benefits programs, while continuing to invest in service innovation and new opportunities with federal, provincial and territorial partners.



I want to take this opportunity to thank our former colleagues from the Customs and corporate branches who are now part of the new Canada Border Services Agency (CBSA). The professionalism they have displayed over the past years has been appreciated.

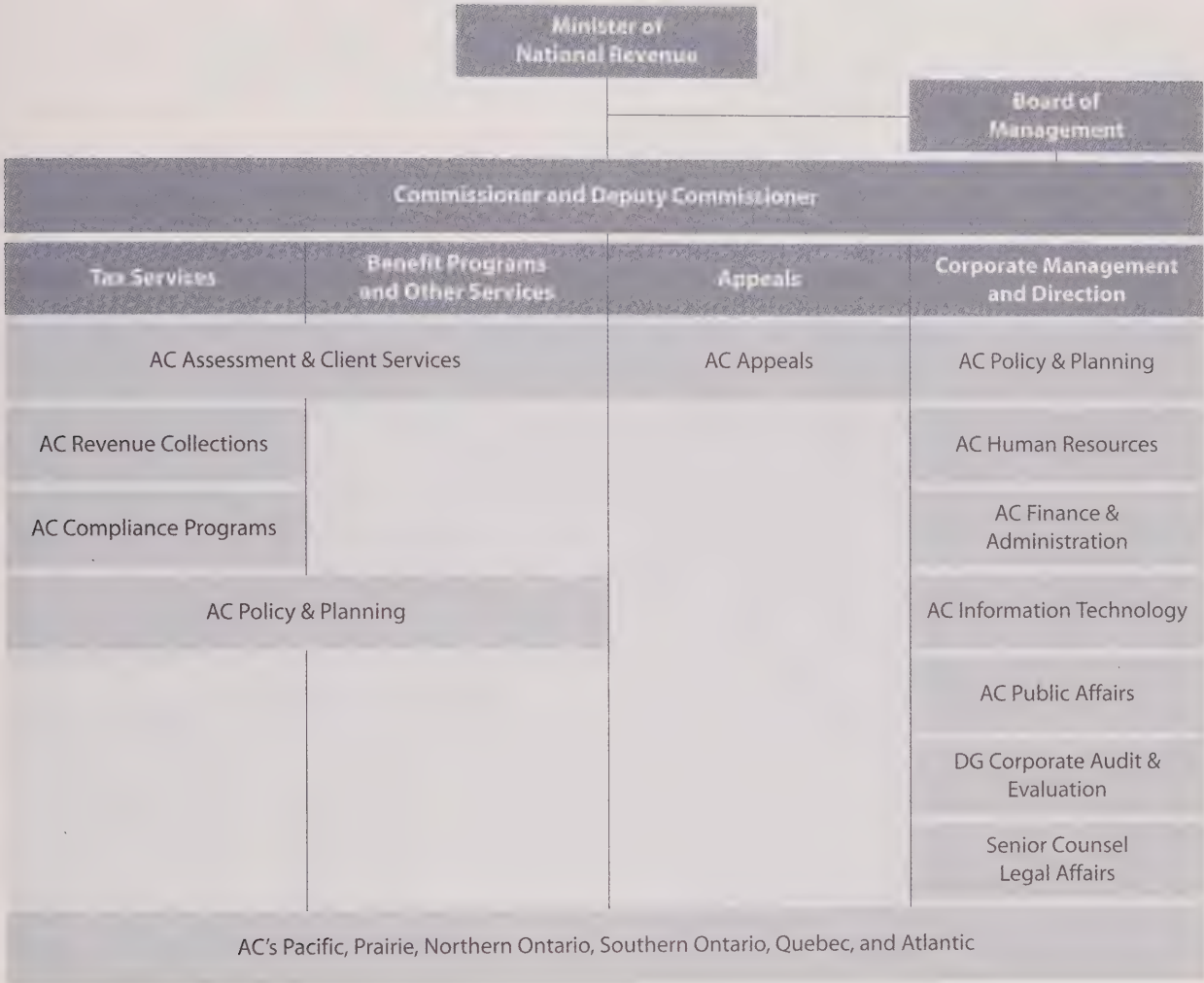
I have full confidence in the abilities of our employees to meet the challenges of change, under the direction of our new Minister and the oversight of our Board of Management. I look forward to seeing our plans realized, to the benefit of Canada and Canadians.

A handwritten signature in cursive script that reads "Alan Nymark".

Alan Nymark
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency

Appendices

Appendix A Organizational Structure



Appendix B Board of Management

Michael L. Turcotte

Chair, Board of Management
Corporate Director
La Malbaie, Québec

Camille Belliveau

Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Esmail Bharwani

Senior Business and Tax Consultant and
Student-at Law with Fraser Milner Casgrain LLP
Calgary, Alberta

L. Bernice Buckle

Small Business Owner/Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland/Labrador

Raymond Desrochers

Partner
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants
Winnipeg, Manitoba

André Gingras

André Gingras et Associés inc.
Montréal, Québec

James J. Hewitt

Fellow, Certified Management Accountant
Penticton, British Columbia

W. Grant Hinchey

Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Linda Yvonne Ivany

Director of Finance
Atlantic Region (retired) KPMG LLP
Halifax, Nova Scotia

Howard A. Leeson

Department Head and Professor of Political Science
University of Regina
Regina, Saskatchewan

James L. MacPhee

Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

Stephen E. Rudin

Executive Director
Alzheimer's Society of Canada
Toronto, Ontario

Brock A. Smith

Public Affairs Consultant
Toronto, Ontario

Alan Nymark

Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency
Ottawa, Ontario

Appendix C Detailed Financial Information

Table 1: Agency Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Business Lines				
Customs Services (see footnotes)	576,948		607,955	606,369
Tax Services	2,058,821	2,127,841	2,117,655	2,116,129
Benefit Programs and Other Services	224,478	260,264	265,703	263,876
Appeals	100,674	95,205	104,039	103,833
Corporate Management and Direction	842,247	891,573	916,622	917,389
Budgetary Main Estimates (gross)	3,803,168	3,374,883	4,011,974	4,007,596
Less: Revenues Credited to the Vote	140,889	142,732	142,732	142,732
Total Main Estimates¹	3,662,279	3,232,151	3,869,242	3,864,864
Adjustments 2003-2004 only²				
Transfers to/from other departments	2,387			
Collective Agreements	39,382			
Reduction for \$1B Reallocation	(22,000)			
Adjustment for Origin Verification/Customs Investigations	3,068			
Tax on Income (incl. Nunavut & NWT)	26,650			
Marine Security	5,300			
Integrated Proceeds of Crime	352			
PSAT Smart Border Initiatives	64,318			
Carry Forward from 2002-2003	141,066			
2003 Federal Budget Adjustments	23,952			
Other Adjustments	273			
Total 2004-2005 ARLU	3,947,027	3,232,151	3,869,242	3,864,864
Official Languages Innovation Program	122			
Modern Comptrollership	530			
Classification Reform Project	4,317			
Pearson International Airport	11,698			
Adjustments – CSA	(2,576)			
Adjustments – Respendable Revenue	73			
Crown Asset Disposal	482			
Court Awards	1,459			
Employee Benefit Plans/Maternity/Severance	3,281			
Transfer to CBSA ³	(911,300)	(169,046)	(783,152)	(811,012)
Revised Reference Levels (PAA)	3,055,113	3,063,105	3,086,090	3,053,852

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Further Adjustments				
Collective Agreements	8,420	8,528	8,528	8,528
Crossing Boundaries National Council	(25)	(25)		
CPP Adjustment (Workload)	4,083	4,365	4,365	4,365
CPP Adjustment (Revenue credited to the Vote)	(3,740)	(3,740)	(3,740)	(3,740)
Additional Reduction for \$1B Reallocation		(9,000)	(9,000)	(9,000)
Money Laundering ⁴		2,034	2,034	2,034
Transfer of Crown Corporation Secretariat		838	838	838
Proceeds of Real Property Sales		5		
Tax Rules for Registered Charities ⁵		11,341	11,324	11,322
Carry Forward from 2003-2004		217,625		
Carry Forward from 2003-2004 – CBSA portion		(106,373)		
Planned Spending (see Table 2)	3,063,851	3,188,703	3,100,439	3,068,199
Less: Non-Respendable Revenue ⁶	1,796,646	1,796,539	1,796,539	1,796,539
Respendable Revenue pursuant to <i>CCRA Act</i>	22,897	19,089	19,260	19,345
Plus: Cost of services received without charge	454,052	475,554	475,554	475,554
Net cost of Program	1,698,360	1,848,629	1,760,194	1,727,869
Full Time Equivalents (Revised Ref. Levels – PAA)⁷	39,388	37,761	38,338	38,198
Full Time Equivalents (Planned Spending)⁷	39,388	38,312	38,451	38,317

¹ For 2003-2004, as they appear in the 2003-2004 Main Estimates. Fiscal Year 2004-2005 excludes Vote 1 Operating Expenditures and Employee Benefit Plans for Customs Branch, Special Investigations and Appeals for Customs and the Laboratory; and Major Capital for Real Property Projects (Vote 5). 2005-2006 and 2006-2007 include all of the Customs Program.

² The ongoing impact (if applicable) of these initiatives is already included in the 2004-2005 Total Main Estimates.

³ 2003-2004 represents an estimate of the CBSA authorities as it had existed on April 1, 2003. 2004-2005 includes the CBSA share of Corporate services, a share of the reserves including the Investment Plan and Asset Management Plan as well as an adjustment to Customs Investigations and Customs Appeals, and a decrease in respendable revenues of \$12,110K. 2005-2006 and 2006-2007 include all of the dollars transferred to CBSA for those years as well as the ongoing decrease in respendable revenue.

⁴ This amount was split with CBSA.

⁵ This item was part of the March 2003 Federal Budget (total of \$12M including OGD ongoing); it has not yet been approved and the related detailed information is still under review.

⁶ Non-respendable Revenue (based on 2002-2003 actuals) include Interest and Penalties as well as Interest paid on Refunds for Personal and Corporate Income Taxes which are now reported as non-tax revenues.

⁷ The FTE's have been adjusted to reflect the transfer to CBSA.

Table 2: Agency Planned Spending by Business Line

Business Line	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	FTE's	(000's)	FTE's	(000's)	FTE's	(000's)	FTE's	(000's)
Tax Services	28,287	2,004,748	28,008	2,073,911	27,662	2,001,977	27,631	2,000,236
Benefit Programs and Other Services	1,046	245,497	1,543	259,884	1,524	265,323	1,496	263,496
Appeals	1,188	86,747	1,235	91,796	1,256	90,342	1,255	90,284
Corporate Management and Direction	8,867	726,859	7,526	763,112	8,009	742,797	7,935	714,183
Total	39,388	3,063,851	38,312	3,188,703	38,451	3,100,439	38,317	3,068,199

Table 3: Part II of the Main Estimates

Vote (thousands of dollars)	2003-2004	2004-2005
	Main Estimates	Main Estimates
Canada Customs and Revenue Agency		
1 Operating expenditures	2,843,083	2,449,124
5 Contributions	137,208	143,726
(S) Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	67	70
(S) Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the <i>CCRA Act</i>	34,076	31,199
(S) Contributions to employee benefit plans	477,496	449,032
(S) Children's Special Allowance payments	147,000	159,000
– Capital expenditures	23,349	
Total Agency	3,662,279	3,232,151

Table 4: Standard Object of Expenditure

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004 ¹	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Personnel				
Salaries and Wages	2,128,360	2,143,375	2,044,571	2,041,982
Contributions to Employee Benefit Plans	357,814	436,937	439,601	439,018
Sub Total	2,486,174	2,580,312	2,484,172	2,481,000
Goods and Services				
Transportation and Communications	127,544	131,143	131,107	122,675
Information	4,025	4,138	4,137	3,871
Professional and Special Services	122,148	125,595	125,561	117,486
Rentals	7,241	7,445	7,443	6,965
Purchased Repair and Maintenance	70,271	72,253	72,233	67,588
Utilities, Materials and Supplies	31,767	32,663	32,654	30,554
Other Subsidies and Payments	5,905	6,072	6,070	5,680
Acquisition of Machinery and Equipment	70,829	72,828	72,808	68,126
Sub Total	439,730	452,137	452,013	422,945
Transfer Payments				
Grants (Statutory Payments)	147,424	159,000	167,000	167,000
Contributions	137,270	143,726	143,726	143,726
Sub Total	284,694	302,726	310,726	310,726
Gross Budgetary Expenditures	3,210,598	3,335,175	3,246,911	3,214,671
Less: Revenues Credited to the Vote	146,747	146,472	146,472	146,472
Net Budgetary Expenditures	3,063,851	3,188,703	3,100,439	3,068,199

¹ The breakdown by object for CCRA in 2003-2004 is estimated based on the actual expenditures less the planned expenditures by object in the CBSA 2004-2005 Main Estimates.

Table 5: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Authorities 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants				
Benefit Programs and Other Services				
Children's Special Allowance (CSA) payments	147,424	159,000	167,000	167,000
Tax-free monthly payments made to agencies and foster parents who are licensed by provincial or federal governments to provide for the care and education of children under the age of 18 who physically reside in Canada and who are not in the care of their parents. CSA payments are equivalent to Canada Child Tax Benefit payments. CSA payments are governed by the <i>Children's Special Allowances Act</i> which provides that this allowance be paid out of the Consolidated Revenue Fund				
Contributions				
Tax Services				
Contributions to the Province of Quebec in respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes	137,029	143,726	143,726	143,726
Under the GST Agreement, Quebec administers the GST within its territory in compliance with national standards, with specific terms and conditions signed by both the CCRA and the Ministère du Revenu du Québec (MRQ)				
The MRQ receives a compensation not exceeding what Canada would incur if the GST were administered by the CCRA. Compensation is calculated annually according to a formula agreed upon in the GST agreement				
Contributions to the Canadian Home Builders' Association to support the "Get It in Writing!" consumer information campaign	241			
Total Contributions	137,270	143,726	143,726	143,726
Total Transfer Payments	284,694	302,726	310,726	310,726

Table 6: Sources of Respendable Revenue and Non-Respendable Non-Tax Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004 ¹	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Pursuant to the CCRA Act				
Refunds of previous years' expenditures	1,433	852	852	852
Services of a regulatory nature	2,198	2,535	2,535	2,535
Services of non-regulatory nature	21,197	16,448	16,657	16,760
Sales of goods and information products	80	80	80	80
Other fees and charges	43	40	40	40
Sub Total	24,951	19,955	20,164	20,267
Less: Amounts recovered on behalf of OGDs	2,054	866	904	922
Total – Pursuant to the CCRA Act	22,897	19,089	19,260	19,345
Revenues Credited to the Vote				
Canada Pension Plan	68,814	68,539	68,539	68,539
Employment Insurance	77,933	77,933	77,933	77,933
Total – Revenues Credited to the Vote	146,747	146,472	146,472	146,472
Total Respendable Revenue	169,644	165,561	165,732	165,817

¹ Respendable Revenue pursuant to the CCRA Act for 2003-2004 reflects the numbers reported in the Public Accounts (\$30,950K) less the portion attributed to CBSA which represents: a) the revenues collected by Customs Branch until December 12, 2003 (\$7,117K + \$1,064K for OGD); from then on, Customs revenues were reported as non-respendable and b) \$936K in royalties related to IONSCAN technology collected by Laboratory and Scientific Services.

Table 7: Non-Respendable Non-Tax Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004 ¹	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	1,775	1,775	1,775	1,775
Sales of goods and services				
Lease and use of public property	497	497	497	497
Services of a regulatory nature				
Sundries	14	14	14	14
Services of a non-regulatory nature ²				
Administration of provincial programs	70			
Special Services	37			
Other fees and charges				
Recovery of employee benefits	25,921	25,921	25,921	25,921
Deferred revenues	(81)	(81)	(81)	(81)
Sundries	3,564	3,564	3,564	3,564
	30,022	29,915	29,915	29,915

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2003-2004 ¹	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Miscellaneous				
Interest and Penalties ³				
Personal Income tax	1,594,806	1,594,806	1,594,806	1,594,806
Corporations	734,632	734,632	734,632	734,632
GST/HST, Customs Import duties, Excise and Air Travellers Security Charge	409,790	409,790	409,790	409,790
Sub Total	2,739,228	2,739,228	2,739,228	2,739,228
Interest paid on Refunds ³				
Personal Income tax	(111,652)	(111,652)	(111,652)	(111,652)
Corporations	(846,019)	(846,019)	(846,019)	(846,019)
GST/HST, Customs Import Duties, Excise and Air Travellers Security Charge	(28,179)	(28,179)	(28,179)	(28,179)
Sub Total	(985,850)	(985,850)	(985,850)	(985,850)
Sundries				
Court Fines	8,593	8,593	8,593	8,593
Administration charge dishonored payment instrument	2,721	2,721	2,721	2,721
Interest earned on non-tax revenues	17	17	17	17
Miscellaneous	(192)	(192)	(192)	(192)
Donations to the Crown	3	3	3	3
Other	329	329	329	329
Sub Total	11,471	11,471	11,471	11,471
	1,764,849	1,764,849	1,764,849	1,764,849
Total Non-Respendable Non-Tax Revenue	1,796,646	1,796,539	1,796,539	1,796,539

¹ 2003-2004 Forecast reflects the actuals where they are available and the 2002-2003 actuals for the rest.

² These items are normally reported as spendable revenue; they are shown in non-spendable as a result of the Dec. 12, 2003 decision which moved the Customs Branch portion of spendable revenue to non-spendable. The amounts shown here represent the CCRA portion of these revenues.

³ Interest and penalties and Interest paid on Refunds for Personal and Corporation Income Tax were not shown in the 2003-2004 RPP, as these were previously labelled Tax Revenue.

Table 8: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Total
Planned Spending	3,188,703
Plus: Services Received Without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	230,264
Payroll Services provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,518
Employer's share of employee benefit costs and insurance premiums provided by Treasury Board Secretariat	171,470
Legal Services provided by Justice Canada	66,678
Audit Services by the Office of the Auditor General	3,762
Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	1,863
Total Services Received Without Charge	475,554
Less: Respendable Revenue ¹	19,089
Less: Non-respendable Revenue	1,796,539
2004-2005 Net Program Cost	1,848,629

¹ Includes only Respendable Revenue – Pursuant to the CCRA Act.

Table 9: CCRA Investment Plan 2004-2005 to 2006-2007

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
NEW PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Remittance Image Archiving & Retrieval Service	2,500	4,400				6,900	For microfilming part of the approximately 42 million cheques and vouchers the CCRA records at numerous sites.
Compensation Service Delivery (Including Employee Self-Serve and Manager Self-Serve)	5,900	7,600				13,500	Employee Self-Serve will allow employees to view, access, and maintain their own data in CAS. Manager Self-Serve will allow supervisors to access financial, administrative, and HR information and initiate processes. This will lower administration service time for these functions.
Total New Projects	8,400	12,000				20,400	
EXISTING PROJECTS							
A&C Business Services Investment Envelope		31,500	38,521			70,021	Redesign and enhancement of Other Levies Project, GST/HST Redesign, Business Number, T2 Development, Information Returns Redesign, Debit Cards, and E-File Modernization.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Business Number Registry (A&C Business Services Investment Envelope)	2,987					2,987	Integrated Business Number registration is the next phase of integrated business program registration, which the CCRA is implementing with some provinces and other departments. The next phase is expanding the Business Number (BN) to more integrated registration partners.
GST/HST Redesign (A&C Business Services Investment Envelope)	35,090		45			35,135	GST/HST Redesign will increase efficiency and reduce compliance costs. It seeks to improve client service and program delivery, position the CCRA to develop new partnerships with the provinces and territories, and address interface with the Ministère du Revenu du Québec and the harmonized provinces.
T2 Development – T2 Internet Filing (A&C Business Services Investment Envelope)	2,157					2,157	This project expands paper filing and EFILE options. Clients will benefit from a convenient and secure filing method, while the CCRA will benefit from reduced processing costs.
Information Returns Redesign (part of A&C Business Services Investment Envelope)	2,217					2,217	Redesign of the system that processes returns filed on magnetic media. The new system will be the platform for the Info Returns Electronic Service Delivery. It will use supported hardware and software in line with current technology.
Other Levies Project (OLP) (part of A&C Business Services Investment Envelope)	43,478		70			43,548	Enhancements to the current excise tax systems to improve client service and improve program delivery.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Business Integration and System Support (Compliance Programs Branch)	8,059	5,400	6,600	3,079		23,138	To provide integrated system tools for verification and enforcement, to better manage Compliance Programs workload, and improve performance reporting.
Government On-Line Round 3	30,156		81			30,237	Initiatives include Common BN, Corporate Internet Filing, Interactive Information Service, Income Verification Program, Individual's Welcome Page, OAS/GIS/CPP, Payroll Feasibility, Shared RAP, T4 Internet Filing Service.
Call Centre Enhancements	2,375	349	204			2,928	Improvements to the CCRA Collections Call Centre to automate routine processes and result in more efficient use of resources and allow clients to self-serve.
Integrated Revenue Collections	6,890	8,000	24,100			38,990	Automated revenue collections workloads resulting in greater operating efficiencies through improved workload allocation and case management.
T1 Income Tax Returns Matching Redesign	2,846					2,846	Enhancements to the T1 Matching System will allow for T3 matching, possible expansion of identification and error correction favouring the client, and expanded functions for provincial claim/credit validation.
Fairness System Review	1,540	1,200	200			2,940	Enhancements to the system to register, manage, and report on requests from Canadians for discretionary cancellations or waivers of interest.
IT Infrastructure Envelope		13,500	16,500			30,000	Infrastructure requirements for Service Availability, Data Centre Recoverability, E-commerce, and others.
E-Comm Infrastructure	15,437					15,437	To acquire a new e-Business Computing Infrastructure to enhance current e-commerce services and enable future growth of e-Business initiatives.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Service Availability	23,283					23,283	To provide round-the-clock service for the mainframe computing infrastructure.
Data Centre Recoverability	23,141	3,324	362			26,827	To develop and implement recovery capabilities of essential CCRA systems in the event of catastrophic loss of either Data Centre Heron (DCH) or Data Centre St. Laurent (DCSL).
Business Intelligence/ Decision Support (BI/ DS)	5,240					5,240	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated Agency-wide "data warehouse"; to improve program delivery by identifying trends, evaluating risks, and analyzing policy effectiveness.
Pay Compensation Services	7,234	10,797	1,255			19,286	A new, modernized compensation service system will reduce paper and the manual processing of large volumes of data by maximizing the use of available technology.
Human Resources Management Tracking	2,501		42			2,543	This initiative will review the data integrity of the organizational management data in the HR Module of CAS and enable enhancement of both the HR and Finance modules in CAS.
Agency Classification System – Organization Management Redesign ¹	2,957	1,620	3,466			8,043	Continue the work required to improve the functionality and data integrity of the Classification Organization Management module in CAS which is also a dependency for downstream projects, e.g. Human Resources Management Tracking (HRMT), Compensation Service Delivery Renewal Project (CSDRP), Employee Self-Service (ESS), Manager Self-Service (MSS), Personal Cost Planning (PCP), Resourcing, etc.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
HR Resourcing	5,914		160			6,074	The implementation of state-of-the-art technology to support employee self-service and Human Resources Management.
Administrative Reform and Renewal	16,168	360	1,672			18,200	This initiative will enhance administrative service delivery by strengthening our Management Framework and introducing administrative integration, flexibility and efficiencies.
FIS Development Phase 2	18,748		541			19,289	Phase 2 will enhance the Revenue Ledger System and processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements of the Government Financial Information Strategy.
Activity-Based Costing	930		40			970	This initiative will improve the Agency's strategic cost management by expanding the implementation of activity-based costing to improve the accuracy of cost information and support the integration of financial and non-financial information.
Performance Measurement (formerly Balanced Scorecard)	15,777	2,070	710			18,557	Implement a corporate performance measurement framework to satisfy reporting requirements and move the Agency toward a strategically operating entity able to quickly adjust to changing needs and environmental impacts.
Total Existing Projects	275,125	78,120	94,569	3,079	0	450,893	
COMPLETED PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Debit Cards [Tax Services Office (TSO)] (part of A&C Business Services Investment Envelope)	1,310					1,310	To develop a debit card application for the payment of taxes at cash counters in the tax services offices and tax centres.

Project (thousands of dollars)	Forecasted Expenditures to Date	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
EFILE Modernization (part of A&C Business Services Investment Envelope)	5,002					5,002	EFILE Modernization (a.k.a. EFILE On-Line) will allow agents to file T1 returns, retrieve acknowledgments, and view the results of the System for Electronic Notification of Debts (SEND) results on-line using the Internet.
T3 Tax Returns Automation	2,095					2,095	To develop an automated system to accept the electronic filing of T3 returns to reduce processing costs and increase efficiency.
Government On-Line Phase 1	18,382					18,382	Government On-Line initiatives including T4 Netfile, Payroll Telefile, Registrations-Partners, GST/HST NETFILE, Self-Serve Options, Access to Accounts and Change of Address, and other Identification changes on the Net.
Corporate Administration System Stabilization	20,800					20,800	CAS improvements include eliminating non-essential use of on-line pay, reducing batch processing errors, implementing current Legal Change Patches, resolving data integrity issues, and updating system/training documentation.
Corporate Administration System Upgrade	5,150					5,150	To upgrade the SAP product to 4.6 to enable processes identified as key Administrative Reform and Renewal objectives.
Total Completed Projects	52,739	0	0	0	0	52,739	
Total Funding Committed	336,264	90,120	94,569	3,079	0	524,032	
Unallocated Funding	16,400	1,500	8,700	73,200	0	99,800	
Total Investment Fund	352,664	91,620	103,269	76,279	0	623,832	

¹ Originally approved amounts. To be reviewed.

Table 10: Asset Management Plan Multi-Year Summary

(thousands of dollars)	Forecasted Expenditures 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
CCRA				
Vehicles	180	382	382	382
Laboratory	675	197	197	197
RPRC Reserve	677	950	950	950
Total for Vehicles, Laboratory and Other Replacement Funding	1,532	1,528	1,528	1,528
Core/Host	81,288	72,677	79,183	86,649
End User	19,090	35,231	34,774	37,400
Total for Vehicles and Equipment	101,910	109,436	115,486	125,578
Real Property: O&M ¹	27,483	17,760	15,325	14,775
Total	129,393	127,196	130,811	140,353
CBSA				
Real Property: Capital	21,821	23,349	23,349	23,349
Vehicles	720	1,526	1,526	1,526
Contraband	1,720	1,710	1,710	1,710
Laboratory		459	459	459
PASS	1,081	1,581	1,573	1,573
Core/Host	16,649	14,886	16,218	17,747
End User	3,910	7,216	7,122	7,660
RPRC Reserve		250	250	250
Total for Vehicles and Equipment	45,901	50,977	52,207	54,274
Real Property: O&M		9,800	9,800	9,800
Total	45,901	60,777	62,007	64,074
Combined CCRA and CBSA				
Real Property: O&M	27,483	25,927	25,927	25,927
Real Property: Capital	21,821	23,349	23,349	23,349
Vehicles	900	1,908	1,908	1,908
Contraband	1,720	1,710	1,710	1,710
Laboratory	675	655	655	655
PASS	1,081	1,581	1,573	1,573
Core/Host	97,937	87,563	95,401	104,396
End User	23,000	42,447	41,896	45,060
RPRC Reserve	677	1,200	1,200	1,200
Total	175,294	186,340	193,619	205,778

¹ This budget will be impacted by the transfer of Customs Branch to the CBSA.

The total amount of this impact is not known at this time.

Note that funding to be provided via vote transfer from Infrastructure Canada (St-Stephen, NB). Building a bridge is not included in Major Capital \$2.5M in 04-05 \$8M in 05-06 and \$4.5M in 06-07.

Table 11: Real Property Portfolio Management Budget

Real Property Portfolio Management Budget – Planned Allocations (thousands of dollars)					
Operation and Maintenance Budget	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Real Property National Initiatives	3,640	3,749	3,287	3,380	3,477
Minor Tenant Service Projects	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Major Tenant Service Projects	7,160	6,076	5,988	5,895	5,798
Real Property Program Initiatives	1,460	TBD	TBD	TBD	TBD
Total	17,760	15,325	14,775	14,775	14,775

Appendix D Horizontal Initiatives

The number of initiatives that require co-ordination and co-operation among a number of federal government partner organizations is steadily increasing. Many departments and agencies work together to deliver policies, programs, and services to Canadians. These initiatives are key to the success of our public service in the new knowledge-based economy. The Treasury Board Secretariat lists the main initiatives on its Web site at: www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hr-rh_e.asp

Annexe D Initiatives horizontales

Le nombre d'initiatives qui exigent un travail de coordination et de collaboration de plusieurs organisations partenaires du gouvernement fédéral augmente continuellement. De nombreux ministères et organismes collaborent à la prestation des politiques, des programmes et des services aux Canadiens. Ces initiatives sont essentielles au succès de notre fonction publique dans la nouvelle économie axée sur le savoir. Le Secrétaire du Conseil du Trésor énumère les principales initiatives dans son site Web à : www.lbs-sct.gc.ca/rma/eppl-bdrrp/lrrh-lasp/

Tableau 11 : Budget pour la gestion du portefeuille immobilier

Budget de la gestion du portefeuille planifié - Affectations prévues (en milliers de dollars)					
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Budget de fonctionnement et d'entretien	17 760	15 325	14 775	14 775	14 775
Initiatives nationales relatives aux biens immobiliers	3 640	3 749	3 287	3 380	3 477
Petits projets de services aux locataires	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500
Grands projets de services aux locataires	7 160	6 076	5 988	5 895	5 798
Initiatives du programme des biens immobiliers	1 460	A déterminer	A déterminer	A déterminer	A déterminer

Tableau 10 : Plan de gestion des biens – Résumé pluriannuel

(en milliers de dollars)				
Dépenses 2003-2004 prévues	Projétés 2004-2005	Projétés 2005-2006	Projétés 2006-2007	
ADRC	Véhicules	382	382	950
	Laboratoire	197	197	197
	Réserve CERP	677	950	950
	Total – Véhicules et laboratoire et autres postes de financement du remplacement des actifs			
	Core/Acceuil	72 677	79 183	86 649
	Utilisateur final	19 090	34 774	37 400
	Total – Véhicules et matériel			
	Biens immobiliers : F & E ¹	27 483	15 325	14 775
	Total			
		129 393	127 196	140 353
ASFC	Biens immobiliers : Capital	21 821	23 349	23 349
	Véhicules	720	1 526	1 526
	Contrebande	1 720	1 710	1 710
	Laboratoire	459	459	459
	SASP	1 081	1 573	1 573
	Core/Acceuil	16 649	14 886	17 747
	Utilisateur final	3 910	7 216	7 600
	Réserve CERP	45 901	50 977	250
	Total – Véhicules et matériel			
	Biens immobiliers : F & E	9 800	9 800	9 800
Total				
		45 901	60 777	64 074
ADRC et ASFC unies	Biens immobiliers : F & E	27 483	25 927	25 927
	Biens immobiliers : Capital	21 821	23 349	23 349
	Véhicules	900	1 908	1 908
	Contrebande	1 720	1 710	1 710
	Laboratoire	675	655	655
	SASP	1 081	1 573	1 573
	Core/Acceuil	97 937	87 563	104 396
	Utilisateur final	23 000	42 447	45 060
	Réserve CERP	677	1 200	1 200
	Total			
		175 294	186 340	205 778

¹ Le transfert de la Direction générale des douanes à l'ASFC aura une incidence sur le budget, mais nous ne savons pas encore dans quelle mesure. À noter : le financement proviendra du transfert de crédits d'infrastructure Canada (St-Stephen, NB). Construire un pont n'est pas inclus dans les grands projets 2,5 M\$ en 04-05, 8 M\$ en 05-06 et 4,5M\$ en 06-07.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses à ce jour 2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futurs	Coût estimatif total	Description du projet
Mise à jour du système administratif d'entreprise	5 150				5 150	Mettre à jour le produit SAP à la version 4.6 pour activer les processus désignés comme étant les objectifs clés de la Réforme et du renouvellement administratifs
Total - Projets achevés	52 739	0	0	0	52 739	
Total - Fonds engagés	336 264	90 120	94 569	3 079	524 032	
Fonds non affectés	16 400	1 500	8 700	73 200	99 800	
Fonds d'investissement total	352 664	91 620	103 269	76 279	623 832	

1 Montant approuvé à l'origine. Sera révisé.

Projet (en milliers de dollars)	Mesure du rendement (auparavant fiche d'évaluation équilibrée)	Total – Projets existants	PROJETS ACHEVÉS DEPUIS LE DERNIER PLAN					Description du projet	
2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Depenses futures	Coût estimatif total	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Depenses futures	Coût estimatif total
275 125	78 120	94 569	3 079	450 893	2 070	710	18 557	Mettre en oeuvre un cadre de mesure du rendement de l'Agence pour satisfaisaire aux exigences en matière de rapports et permettre à l'Agence de devenir une entité qui fonctionne de manière plus stratégique et qui est en mesure de s'adapter rapidement aux besoins évolutifs et aux répercussions sur l'environnement.	
1 310	5 002	2 095	18 382	20 800					
Cartes de débit [Bureaux des services fiscaux (BSF)](fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGR)	La modernisation de la TED (aussi appelée « TED en direct ») permettra aux agents de traiter des déclarations T1, l'extraction d'accusés de réception et la visualisation des résultats du Système électronique de notification de débits (SEND) par Internet.	Elaborer un système automatisé qui permettra la transmission des déclarations T3 par voie électronique, afin de réduire les frais de traitement et d'accroître l'efficacité.	Initiatives de Gouvernement en direct, notamment IMPOTNET T4, IMPOTTEL pour la paie, partenaires de l'inscription, IMPOTNET TPS/TVH, options de libre- service, accès aux comptes, changement d'adresse et autres changements de renseignements personnels par Internet.	Améliorer le SAE, notamment éliminer les recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en oeuvre les LCP (Legal change patch) actuels, régler les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.					

Projet (en milliers de dollars)	Depenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Depenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Renseignements d'entreprise/Aide à la décision (RE/AD)	5 240					5 240	Permettre le remplacement des systèmes d'information « cloisonnés » existants par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence; améliorer l'exécution des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Services de rémunération	7 234	10 797	1 255			19 286	Nouveau système modernisé de services papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible.
Suivi de la gestion des ressources humaines	2 501		42			2 543	Cette initiative consiste à examiner l'intégrité des données de gestion organisationnelle dans le module RH du SAE et à améliorer les modules RH et Finances du SAE.
Régime de classification de l'Agence – Le remaniement de la gestion de l'organisation ¹	2 957	1 620	3 466			8 043	Continuer le travail nécessaire pour améliorer la fonctionnalité et l'intégrité des données du système modulaire de gestion de l'organisation et de la classification de l'Agence dans le SAE qui est aussi une dépendance à l'égard de projets en aval, p. ex. Système de gestion des ressources humaines (SGRH), Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération (PPSR), libre- service des employés (LSE), libre-service des gestionnaires (LSG), la planification des frais de personnel (FPF), renforcement, etc.
Renouvellement des RH	5 914		160			6 074	La mise en oeuvre d'une technologie de pointe pour appuyer le libre-service des employés et la gestion des ressources humaines.
Réforme et renouvellement administratifs	16 168	360	1 672			18 200	Cette initiative améliorera la prestation des services administratifs grâce au renforcement de notre cadre de gestion et à l'introduction de l'intégration administrative, de la flexibilité et des économies.
Elaboration de la SIF – Phase 2	18 748		541			19 289	La phase 2 permettra d'améliorer le système et les processus du grand livre des recettes pour appuyer les exigences en matière de comptabilité d'exercice, de contrôle, de rapprochement et d'établissement de rapports internes et externes de la Stratégie d'information financière du gouvernement.
Comptabilité par activités	930		40			970	Cette initiative avancera la gestion stratégique des coûts de l'Agence en augmentant la mise en oeuvre de la gestion par activités pour améliorer l'exactitude de l'information sur les coûts et soutenir l'intégration d'information financière et non financière.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Gouvernement en direct – Phase 3	30 156		81			30 237	Les initiatives comprennent ce qui suit : NE commun, transmission par Internet des déclarations des sociétés, Service d'information interactif, Projet de validation du revenu, page d'accueil personnelle, SV/SRG/RPC, faisabilité de la pale, Programme des nouvelles cotisations (PNC) partage, service de production des déclarations T4 par Internet.
Amélioration du centre d'appel	2 375	349	204			2 928	Améliorer le Centre d'appel pour les recouvrements de l'ADRC pour automatiser les procédures habituelles, afin d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et d'offrir aux clients l'option libre-service.
Recouvrement intégré des recettes	6 890	8 000	24 100			38 990	Automatiser les tâches liées au recouvrement des recettes, afin de réaliser de plus grandes économies en matière de fonctionnement grâce à une meilleure répartition des charges de travail et à une meilleure gestion des cas.
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1	2 846					2 846	L'amélioration du système de rapprochement T1 permettra d'effectuer le rapprochement des T3, et la possibilité de renforcer le repérage et la correction d'erreurs en faveur du client ainsi que d'élargir les fonctions relatives à la validation des demandes et des crédits provinciaux.
Examen du système d'équité	1 540	1 200	200			2 940	Améliorer le système pour enregistrer et gérer les demandes des Canadiens relatives à l'annulation ou à la dispense discretionnaire des intérêts et établir des rapports s'y rattachant.
Enveloppe de l'infrastructure de la T1		13 500	16 500			30 000	Besoins en matière d'infrastructure pour la disponibilité du service, la récupération aux centres de données, le commerce électronique, et autres.
Infrastructure du commerce électronique	15 437					15 437	Acquérir une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique afin d'améliorer les services électroniques actuels et de permettre la croissance future des initiatives de commerce électronique.
Disponibilité du service	23 283					23 283	Fournir un service 24 h sur 24 pour l'infrastructure informatique centrale.
Récupération aux centres de données	23 141	3 324	362			26 827	Elaborer et mettre en oeuvre des fonctions de récupération pour les systèmes essentiels de l'ADRC en cas de perte catastrophique du Centre de données Heron (CDH) ou du Centre de données St. Laurent (CDSL).

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futurs	Coût estimatif total	Description du projet
Registre du numéro d'entreprise (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 987					2 987	L'inscription intégrée au numéro d'entreprise est la prochaine étape de l'inscription intégrée aux programmes visant les entreprises, que l'ADRC est en train de mettre en oeuvre avec certaines provinces et divers ministères. La prochaine étape consiste à faire adopter le numéro d'entreprise (NE) à d'autres partenaires de l'inscription intégrée.
Restrauction de la TPS/TVH (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	35 090	45				35 135	La restrucuration de la TPS/TVH renforcera l'efficience et réduira les coûts liés à l'observation. Cette initiative vise à améliorer le service à la clientèle et l'exécution des programmes, à permettre à l'ADRC d'établir de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires, et à entretenir les relations avec le ministère du Revenu du Québec et les provinces où la TVH est en vigueur.
Développement T2 - Production des déclarations T2 par Internet (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 157					2 157	Ce projet permettra d'élargir les options de la production sur papier et de la transmission électronique des déclarations (TED). Les clients bénéficieront d'une méthode de production des déclarations pratique et sûre, tandis que l'ADRC bénéficiera d'une réduction des frais de traitement.
Restrauction des déclarations de renseignements (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 217					2 217	Restrauction du système qui traite les déclarations produites sur support magnétique. Le nouveau système servira de plateforme pour la prestations des services électroniques relatifs aux déclarations de renseignements. Il utilisera du matériel et des logiciels modernes et adaptés aux technologies
Projet visant les autres prélèvements (PVP) (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	43 478	70				43 548	Améliorer les systèmes actuels de la taxe d'accise afin d'offrir un meilleur service à la clientèle et de renforcer l'exécution des programmes.
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise (Direction générale des programmes d'observation)	8 059	5 400	6 600	3 079	0	23 138	Fournir des outils intégrés pour la validation et l'exécution, afin de mieux gérer la charge de travail des Programmes d'observation et d'améliorer l'établissement de rapports de rendement.

Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	
Total	
3 188 703	Dépenses prévues
230 264	Plus : Services reçus sans frais
	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
1 518	Services de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)
171 470	Contributions de l'employeur aux coûts des avantages sociaux des employés et aux primes d'assurance fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor
66 678	Services juridiques fournis par le ministère de la Justice
3 762	Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général
1 863	Indemnités pour accident du travail fournies par Ressources humaines et Développement des compétences Canada
475 554	Total des services reçus sans frais
19 089	Moins : Recettes disponibles ¹
1 796 539	Moins : Recettes non disponibles
1 848 629	Coût net du programme pour 2004-2005

¹ Inclut seulement les recettes disponibles selon la Loi sur l'ADRC.

Tableau 9 : Plan d'investissement de l'ADRC 2004-2005 à 2006-2007

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses 2004- 2005 à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Service d'archivage et d'extraction des images de versements	2 500	4 400				6 900	Ce projet vise le microfilmage d'une partie des quelque 42 millions de chèques et de pièces justificatives que l'ADRC enregistre à de nombreux emplacements.
Prestation des services de rémunération (y compris le libre- service des employés et le libre- service des gestionnaires)	5 900	7 600				13 500	Le libre-service des employés permettra aux employés d'accéder à leurs données personnelles dans le SAE, de les visualiser et de les tenir à jour. Le libre-service des gestionnaires permettra aux superviseurs d'accéder aux données financières et administratives ainsi qu'aux données sur les RH, et lancer des processus. Cela diminuera le temps consacré aux services administratifs dans le cadre des fonctions visées.
Total - Nouveaux projets	8 400	12 000				20 400	
PROJETS EXISTANTS							
Enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR		31 500	38 521			70 021	Restructuration et amélioration du projet visant les autres prélèvements, restructuration de la TPS/VH, numéro d'entreprise (NE), développement T2, restructuration de la déclaration de renseignements, cartes de débit et modernisation de la TED.

(en milliers de dollars)				Prévisions de	Recettes	Recettes	Recettes	Prévisions de
				recettes	prévues	prévues	prévues	recettes
				2003-2004 ¹	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2003-2004 ¹
Variés	Intérêts et pénalités ³	Impôt sur le revenu des particuliers	Sociétés	TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des	passagers du transport aérien			
Total partiel				2 739 228	2 739 228	2 739 228	2 739 228	
Variés	Intérêt payé sur les remboursements ³	Impôt sur le revenu des particuliers	Sociétés	TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des	passagers du transport aérien			
Total partiel				(111 652)	(111 652)	(111 652)	(111 652)	
Divers	Sociétés	TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des	passagers du transport aérien					
Total partiel				(985 850)	(985 850)	(985 850)	(985 850)	
Divers	Amendes imposées par le tribunal	Frais administratifs perçus pour les effets refusés	Intérêts gagnés sur les recettes non fiscales	Varie	Dons à la couronne	Autre		
Total partiel				11 471	11 471	11 471	11 471	
Total des recettes non disponibles – recettes non-fiscales				1 796 646	1 796 539	1 796 539	1 796 539	

¹ Prévvision 2003-2004 représente les données réelles où elles sont disponibles et les données réelles de l'exercice 2002-2003 pour le reste.

² Ces éléments sont habituellement déclarés comme des recettes disponibles; elles sont indiquées comme non disponibles en vue de la décision du 12 décembre 2003 qui a déplacé la portion de recettes disponibles de la direction générale des Douanes aux recettes non disponibles. Les montants indiqués ici représentent la portion des recettes de l'ADRC.

³ Intérêts et pénalités et intérêts payés sur les remboursements d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés non pas été signalés dans le RPP 2003-2004, puisqu'auparavant ils ont été identifiés comme recettes fiscales.

(en milliers de dollars)				
Recettes	Recettes	Recettes	Prévisions de	
2006-2007	2005-2006	2004-2005	recettes 2003-2004 ¹	
				Remboursements de dépenses d'années passées
				Redressements des sommes à payer des années passées
1 775	1 775	1 775	1 775	Ventes de produits et services
497	497	497	497	Location et utilisation de biens publics
				Services de nature réglementaire
14	14	14	14	Divers
				Services de nature non réglementaire ²
			70	Administration des programmes provinciaux
			37	Services spéciaux
				Autres frais
25 921	25 921	25 921	25 921	Recouvrement des prestations aux employés
(81)	(81)	(81)	(81)	Recettes différées
3 564	3 564	3 564	3 564	Divers
29 915	29 915	29 915	30 022	

Tableau 7 : Recettes non fiscales non disponibles

¹ Recettes disponibles en vertu de la Loi sur l'ADRC de 2003-2004 représentent les chiffres établis dans les Comptes publics (30 950 k\$) moins la portion affectée à l'ASFC qui représente : a) les recettes perçues par la direction générale des Douanes jusqu'au 12 décembre 2003 (7 117 k\$ + 1 064 k\$ pour autres ministères); et depuis, les recettes des Douanes ont été établies comme non disponibles et b) 936 k\$ en redevances liées à la technologie IONSCAN et perçues par le Service des Travaux scientifiques et de laboratoire.

(en milliers de dollars)				
Recettes	Recettes	Recettes	Prévisions de	
2006-2007	2005-2006	2004-2005	recettes 2003-2004 ¹	
				En vertu de la Loi sur l'ADRC
852	852	852	1 433	Remboursements de dépenses d'années passées
2 535	2 535	2 535	2 198	Services de nature réglementaire
16 760	16 657	16 448	21 197	Services de nature non réglementaire
80	80	80	80	Ventes de biens et de produits d'information
40	40	40	43	Autres frais
20 267	20 164	19 955	24 951	Total partiel
922	904	866	2 054	Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères
19 345	19 260	19 089	22 897	Total - En vertu de la Loi sur l'ADRC
				Recettes à valoir sur le crédit
68 539	68 539	68 539	68 814	Régime de pensions du Canada
77 933	77 933	77 933	77 933	Assurance-emploi
146 472	146 472	146 472	146 747	Total - Recettes à valoir sur le crédit
165 817	165 732	165 561	169 644	Total des recettes disponibles

Tableau 6 : Sources des recettes disponibles et des recettes non fiscales non disponibles

Tableau 5 : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Recettes	Recettes	Recettes	Prévisions de	
2006-2007	2005-2006	2004-2005	recettes	
	prévues	prévues	2003-2004	
Subventions				
Programmes de prestations et autres services				
			147 424	159 000
Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)				
Versements mensuels libres d'impôt faits aux organismes et aux parents				
nourriciers qui sont autorisés par les gouvernements fédéral et provinciaux				
à fournir les soins et l'éducation aux enfants de moins de 18 ans, qui				
demeurent physiquement au Canada et qui ne sont pas sous la garde de				
leurs parents. Les versements d'ASE sont l'équivalent des versements de la				
prestation fiscale canadienne pour enfants. Les versements d'ASE sont régis				
par la Loi sur les allocations spéciales pour enfants qui stipule que ces				
versements doivent être puisés dans le Trésor public.				
Contributions				
Services fiscaux				
Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe				
des taxes de vente fédérale et provinciale				
Selon l'entente relative à la TPS, le Québec administre la TPS sur son territoire en				
vertu des normes nationales, selon les modalités spécifiques conclues				
conjointement par l'ADRC et le ministère du Revenu du Québec (MRQ).				
Le MRQ reçoit une compensation qui n'excède pas ce que le Canada engagerait				
si la TPS était administrée par l'Agence. La compensation est calculée				
annuellement selon la formule convenue dans l'entente relative à la TPS.				
Contributions versées à l'Association canadienne des constructeurs				
d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP »				
auprès des consommateurs.				
Total des contributions				
143 726	143 726	143 726	137 270	284 694
Total des paiements de transfert				
310 726	310 726	302 726		310 726

Tableau 4 : Articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)							
Prévisions de dépenses 2003-2004 ¹	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Personnel	Traitements et salaires	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	Total partiel
2 128 360	2 143 375	2 044 571	2 041 982				
357 814	436 937	439 601	439 018				
2 486 174	2 580 312	2 484 172	2 481 000				
				Produits et services			
127 544	131 143	131 107	122 675	Transport et communications			
4 025	4 138	4 137	3 871	Information			
122 148	125 595	125 561	117 486	Services professionnels et spéciaux			
7 241	7 445	7 443	6 965	Locations			
70 271	72 253	72 233	67 588	Achat de services de réparation et d'entretien			
31 767	32 663	32 654	30 554	Services publics, fournitures et approvisionnement			
5 905	6 072	6 070	5 680	Autres subventions et paiements			
70 829	72 828	72 808	68 126	Achat de machinerie et d'équipement			
439 730	452 137	452 013	422 945	Total partiel			
				Paiements de transfert			
147 424	159 000	167 000	167 000	Subventions (paiements législatifs)			
137 270	143 726	143 726	143 726	Contributions			
284 694	302 726	310 726	310 726	Total partiel			
3 210 598	3 335 175	3 246 911	3 214 671	Dépenses budgétaires brutes			
146 747	146 472	146 472	146 472	Moins : Recettes à valoir sur le crédit			
3 063 851	3 188 703	3 100 439	3 068 199	Dépenses budgétaires nettes			

¹ La répartition par sujet pour l'ADRC en 2003-2004 est évaluée selon les dépenses réelles moins les dépenses prévues par sujet dans le Budget principal des dépenses de l'exercice 2004-2005 de l'ASFC.

Tableau 2 : Dépenses prévues de l'Agence par secteur d'activité

Secteurs d'activité	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	ETP	en milliers \$	ETP	en milliers \$	ETP	en milliers \$	ETP	en milliers \$
Services fiscaux	28 287	2 004 748	28 008	2 073 911	27 662	2 001 977	27 631	2 000 236
Programmes de prestations et autres services	1 046	245 497	1 543	259 884	1 524	265 323	1 496	263 496
Appels	1 188	86 747	1 235	91 796	1 256	90 342	1 257	90 284
Gestion et orientation organisationnelles	8 867	726 859	7 526	763 112	8 009	742 797	7 935	714 183
Total	39 388	3 063 851	38 312	3 188 703	38 451	3 100 439	38 317	3 068 199

Tableau 3 : Partie II du Budget principal des dépenses

Crédit (en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2003-2004	Budget principal des dépenses 2004-2005
Agence des douanes et du revenu du Canada		
1 Dépenses de fonctionnement	2 843 083	2 449 124
5 Contributions	1 37 208	143 726
(L) Ministère du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	67	70
(L) Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'ADRC	34 076	31 199
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	477 496	449 032
(L) Versements d'allocations spéciales pour enfants	147 000	159 000
– Dépenses en capital	23 349	
Total de l'Agence	3 662 279	3 232 151

(en milliers de dollars)				Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Autres rajustements	Conventions collectives	8 420	8 528	8 528			8 528
	Conseil National Traverser les frontières	(25)	(25)				
	Rajustements RPC (volume de travail)	4 083	4 365	4 365			4 365
	Rajustements RPC (recettes à valoir sur le crédit)	(3 740)	(3 740)	(3 740)			(3 740)
	Réduction supplémentaire pour 1 G\$ en réaffectation		(9 000)	(9 000)			(9 000)
	Blanchiment d'argent ⁴		2 034	2 034			2 034
	Transfert du Secrétariat de la Société d'État		838	838			838
	Recettes de ventes de biens immobiliers		5				
	Règles fiscales des organismes de bienfaisance ⁵		11 341	11 324			11 322
	Report de 2003-2004		217 625				
Moins :	Report de 2003-2004 – portion de l'ASFC		(106 373)				
	Dépenses prévues (voir Tableau 2)	3 063 851	3 188 703	3 100 439			3 068 199
	Recettes non disponibles ⁶	1 796 646	1 796 539	1 796 539			1 796 539
	Recettes disponibles en vertu de la Loi sur l'ADRC	22 897	19 089	19 260			19 345
Plus :	Coût des services reçus sans frais	454 052	475 554	475 554			475 554
Coût net du programme				1 698 360	1 848 629	1 760 194	1 727 869
Équivalents temps plein (niveaux de référence révisés – AAP) ⁷				39 388	37 761	38 338	38 198
Équivalents temps plein (dépenses prévues) ⁷				39 388	38 312	38 451	38 317

¹ Pour l'exercice 2003-2004, comme dans le Budget principal des dépenses, l'exercice 2004-2005 exclut le Crédit 1 pour les dépenses de fonctionnement et le régime de prestations aux employés pour la direction générale des Douanes, les enquêtes spéciales et les appels pour les Douanes et le Laboratoire; les dépenses majeures d'immobilisations pour les projets des biens immobiliers (Crédit 5). Les exercices 2004-2005 et 2006-2007 incluent tout le programme des Douanes.

² L'impact continu (le cas échéant) de ces initiatives est déjà inclus dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005.

³ L'exercice 2003-2004 représente une estimation des autorités de l'ASFC tel qu'il existait le 1^{er} avril 2003. L'exercice 2004-2005 inclut la partie des soutiens administratifs de l'ASFC, une partie de la réserve incluant le Plan d'investissement et le Plan de gestion des biens immobiliers en plus d'un rajustement aux enquêtes et appels des Douanes, et une réduction de 12 110 G\$ de recettes disponibles. Les exercices 2005-2006 et 2006-2007 incluent tout l'argent transféré à l'ASFC pour ces exercices en plus de la réduction continue des recettes disponibles.

⁴ Ce montant est divisé avec l'ASFC.

⁵ Cet élément fait parti du budget fédéral de mars 2003 (un total de 12 M\$ incluant autres ministères courants); il n'est pas encore approuvé et l'information détaillée connexe est encore à l'étude.

⁶ Les recettes non disponibles (fondées sur les données réelles 2002-2003) incluent les intérêts et les pénalités en plus des intérêts payés sur les remboursements de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés qui sont maintenant déclarés comme des recettes non fiscales.

⁷ Les ETP ont été rajustés pour représenter le transfert à l'ASFC.

Annexe C Information financière détaillée

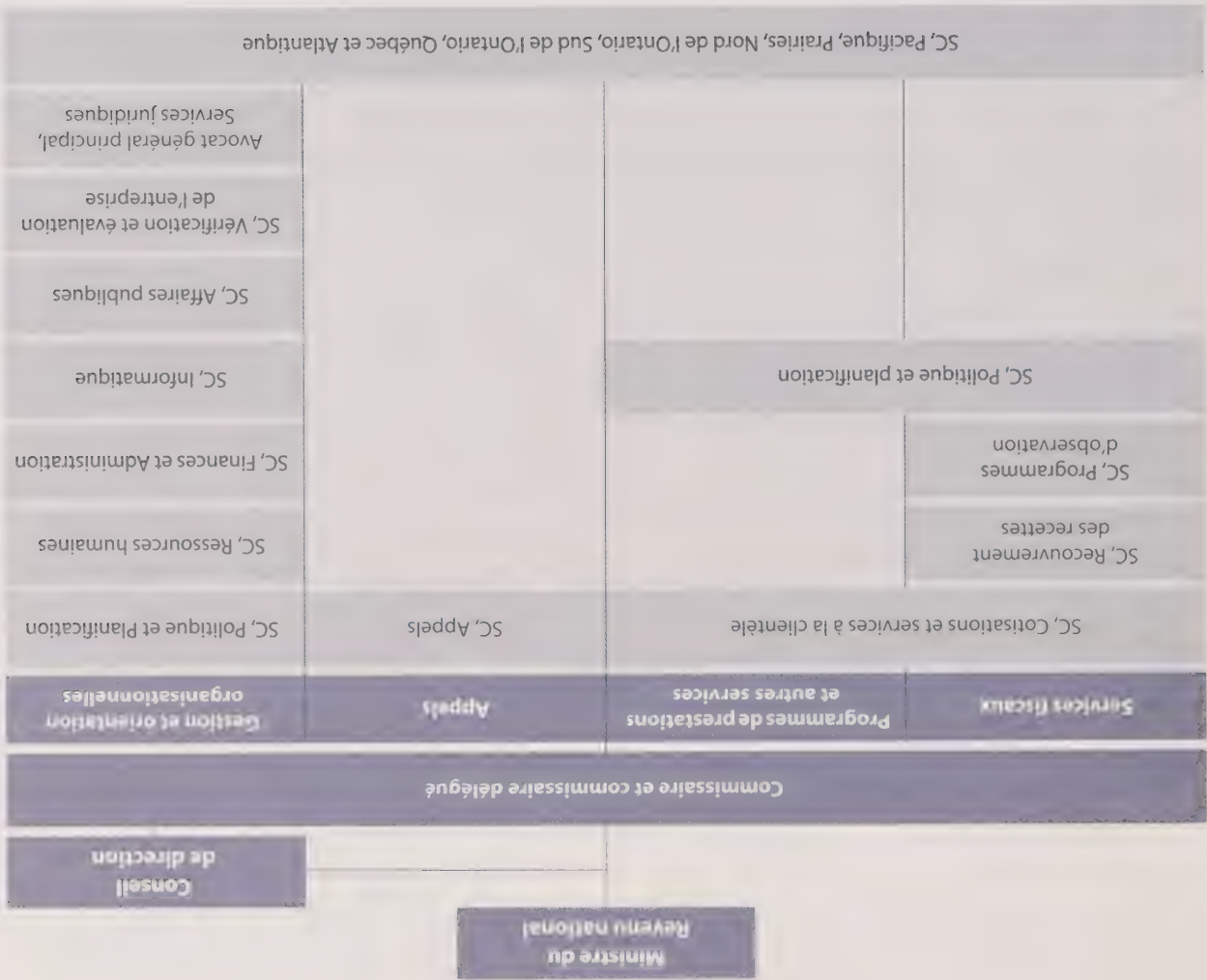
Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence

(en milliers de dollars)				
Prévisions de dépenses	2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Secteurs d'activité				
Services des douanes (voir notes en bas de page)	576 948	2 127 841	2 117 655	2 116 129
Services fiscaux	2 058 821	260 264	265 703	263 876
Programmes de prestations et autres services	224 478	95 205	104 039	103 833
Appels	100 674	891 573	916 622	917 389
Gestion et orientation organisationnelles	842 247			
Budget principal des dépenses (brut)	3 803 168	3 374 883	4 011 974	4 007 596
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	142 732	142 732	142 732
Total du Budget principal des dépenses¹	3 662 279	3 232 151	3 869 242	3 864 864
Rajustements 2003-2004 seulement²				
Transferts d'autres ministères et à d'autres ministères	2 387			
Conventions collectives	39 382			
Réduction pour 1 \$ en réaffectation	(22 000)			
Rajustements pour la vérification de l'origine / Enquêtes des douanes	3 068			
Impôt calculé sur le revenu (incl Nunaavut & TNO)	26 650			
Sécurité maritime	5 300			
Contrôles de la criminalité	352			
Initiatives sur la frontière intelligente de la SPA	64 318			
Report de 2002-2003	141 066			
Rajustements - budget fédéral 2003	23 952			
Autres rajustements	273			
Total MJA NR 2004-2005	3 947 027	3 232 151	3 869 242	3 864 864
Niveaux de référence révisés (AAP)	3 055 113	3 063 105	3 086 090	3 053 852
Programme d'innovation pour les langues officielles	122			
Fonction de contrôleur moderne	530			
Projet de réforme de la classification	4 317			
Aéroport international Lester B. Pearson	11 698			
Rajustements - ASE	(2 576)			
Rajustements - Recettes disponibles	73			
Disposition des biens de la couronne	482			
Montants adjugés par la cour	1 459			
Régimes de prestations aux employés/maternité/indemnité	3 281			
Transfert à l'ASFC ³	(911 300)	(169 046)	(783 152)	(811 012)

Annexe B Conseil de direction

Michael L. Turcotte Président, Conseil de direction Administrateur de sociétés La Malbaie (Québec)	Camille Belliveau Consultant principal (à son compte) Shediac (Nouveau Brunswick)	Esmail Bhawani Consultant principal en fiscalité et en affaires et stagiaire en droit à la société Fraser Milner Cassam S.M.L. Calgary (Alberta)	L. Bernice Buckle Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise (à la retraite) Corner Brook (Terre-Neuve/Labrador)	Raymond Desrochers Associé BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants Winnipeg (Manitoba)	André Gingras André Gingras et Associés inc. Montréal (Québec)	James J. Hewitt Comptable en gestion accrédité (membre) Penitton (Colombie Britannique)	W. Grant Hinchey Président et directeur financier Nor-Dat Computer Services Ltd. Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
Linda Yvonne Ivany Directrice des finances Région de l'Atlantique (à la retraite) KPMG S.A.R.L. Halifax (Nouvelle-Écosse)	Howard A. Ileson Chef de département et professeur de sciences politiques Université de Regina Regina (Saskatchewan)	James I. MacPhee Associé directeur général MacPhee & MacAulay Chartered Accountants Montréal (Île-du-Prince-Édouard)	Stephen E. Rudin Directeur général Société Alzheimer du Canada Toronto (Ontario)	Brock A. Smith Consultant en relations publiques Toronto (Ontario)	Alan Nymark (Commissaire) Agence des douanes et du revenu du Canada Ottawa (Ontario)		

Annexe A Structure organisationnelle



Annexes

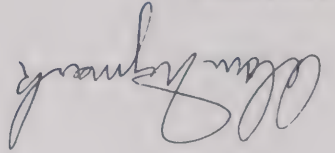
Conclusion du commissaire

A titre de commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), j'ai été impressionné par la façon dont cette organisation a fait face aux changements qu'a rendus possibles le statut d'agence, afin de créer une administration des taxes et impôts et des prestations plus efficiente et axée sur le client. Le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* représente un autre tournant dans l'histoire de l'Agence. L'ADRC, qui a reçu un nouveau mandat à titre d'Agence du revenu du Canada, mettra d'abord l'accent sur l'administration des taxes et impôts et des prestations pour le compte du gouvernement fédéral et des provinces et territoires.

Nous avons établi quatre priorités pour cette période de planification. Les Canadiens ont clairement indiqué que le gouvernement doit faire preuve d'une **intégrité** irréprochable et mériter leur **confiance**, et l'ADRC joue un rôle particulièrement important dans l'assurance de la protection des renseignements personnels et le respect des citoyens dans le cadre de ses nombreuses interactions avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations. L'**intégrité fiscale** demeure à la base de notre mandat, et nous réaliserons des progrès à cet égard en rendant le régime fiscal du Canada plus équitable tout en nous occupant des principaux secteurs de risque au moyen d'une combinaison appropriée de services et de mesures d'exécution. Nous demeurerons à l'avant-garde du **service aux Canadiens** en continuant de moderniser les services que nous offrons et en travaillant avec le reste du gouvernement fédéral et d'autres paliers de gouvernement afin d'améliorer le service et de réduire le coût de l'administration des programmes. Enfin, la **durabilité des opérations** constitue la priorité habilitante de ce plan. Nous

réaffecterons des ressources et réaliserons des économies et des gains de productivité supplémentaires afin d'appuyer des programmes fiscaux et de prestations de base solides, tout en continuant d'investir dans les innovations du service et de nouveaux projets avec nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier nos anciens collègues des Douanes et des directions générales fonctionnelles qui ont quitté pour la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC); je leur suis reconnaissant du professionnalisme dont ils ont fait preuve au cours des dernières années. J'ai entièrement confiance dans les capacités de nos employés, qui sauront relever à nouveau les défis du changement, sous la gouverne de notre Conseil de direction et de notre nouveau ministre. Je compte bien voir nos plans se concrétiser.

Alan Nymark



Le commissaire,
Agence des douanes et du revenu du Canada



continuité de la technologie de l'information. Enfin, notre programme de renouvellement de la technologie de l'information demeurera une priorité élevée, car ce sont nos employés qui rendent possibles le changement et l'innovation.

Diagramme 6 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour la Gestion et l'orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes.	
Résultats attendus	Attentes et indicateurs en matière de rendement
Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances et de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve d'excellence dans la supervision et la prise de décisions pour la gestion financière et le leadership de la direction. Assurer la saine gestion de la trésorerie et améliorer l'information financière et non financière en vue de la gestion améliorée du risque selon les principes de la fonction de contrôleur moderne. Améliorer les contrôles et les systèmes de gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants à l'interne et à l'externe.
Gestion améliorée des ressources humaines grâce à un effectif bien informé et compétent	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de mettre en oeuvre la stratégie des ressources humaines (RH), qui comprend les initiatives de la Réforme et du renouvellement des RH et de la revue « Dresser le bilan et aller de l'avant ». Dépasser les cibles des programmes des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi et de la diversité et mettre l'accent sur l'apprentissage. Continuer d'offrir des activités des RH permanentes améliorées et terminer la mise en oeuvre des initiatives de la dotation axée sur les compétences et la rémunération.
Excellence de la prestation des services internes	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la capacité administrative et les économies afin d'atteindre les niveaux visés. Continuer de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs à l'aide des solutions d'affaires et du commerce électronique qui conviennent. Fournir un service et un soutien à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et travailler efficacement avec les partenaires et les clients externes. Maintenir des normes élevées pour ce qui est de la disponibilité, de la fiabilité et des délais de réponse des systèmes informatiques. Gérer le projet de la récupérabilité des centres de données. Protéger la confidentialité des renseignements des clients et renforcer les principales politiques et pratiques en matière de sécurité. Répondre aux demandes de renseignements dans les délais imposés par la loi. Améliorer les normes de service pour le service axé sur le client.

Nous continuerons d'établir l'ordre de priorité et d'évaluer les initiatives qui restent afin de nous assurer que nos services des ressources humaines répondent à tous les besoins opérationnels à un coût abordable.

Ici la fin de 2005-2006, le Projet de renouvellement de la prestation des services de rémunération, qui nécessite la collaboration de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, aura permis de mettre à jour les processus de paie à l'aide de la technologie libre-service.

Au fur et à mesure que nous mettrons en oeuvre notre stratégie interne de préqualification des ressources, nous gérerons notre effectif en

compétences d'emploi et les compétences des employés. Par

ailleurs, l'Agence poursuivra l'élaboration du cadre des services

d'apprentissage afin d'améliorer la planification, la prestation et

l'évaluation de l'apprentissage, et de s'assurer que les besoins en

matière de développement des compétences sont comblés selon

les plans d'apprentissage des employés. Nous évaluerons et

ajusterons nos plans relativement à la norme de classification de

l'Agence, en respectant la nouvelle politique de réduction

budgétaire du gouvernement et en tenant compte du transfert du

programme des Douanes à la nouvelle Agence des services

frontaliers du Canada.

Nous continuerons de mettre en oeuvre les composantes clés du Plan d'action de

l'entreprise – Renouvellement du programme des langues officielles. Notre Comité

national des champions des langues officielles a défini quatre questions prioritaires pour

2004-2005 : intrinsèques à l'Agence – politiques et directives, surveillance, capacité

bilingue, et les programmes de sensibilisation. En 2004-2005, les professeurs de langues

de la division des langues officielles participeront à un examen de la qualité du service

des écoles privées. La division suivra de près le travail d'un comité de l'École de la

fonction publique du Canada, qui effectuera un examen complet de la formation

linguistique, comprenant les niveaux d'aptitudes linguistiques, pratiques d'autres

organismes, modèles de financement, contrôles, bilinguisme réceptif, problèmes

d'apprentissage, et les questions d'équité et de langues officielles.

De surcroît, notre engagement envers l'esprit et les principes de l'équité en matière

d'emploi et de la diversité orientera nos stratégies, y compris une nouvelle analyse de

l'effectif et une stratégie nationale d'amélioration de la situation des personnes

handicapées.

Continuer à faire preuve de leadership dans les solutions informatiques

Avec les programmes et les directions générales, nous mettons en oeuvre des initiatives clés à l'appui de la transformation des activités. Grâce aux pratiques et aux méthodes adoptées, nous maintenons une architecture saine pour la réutilisation, la sécurité de la technologie et la continuité des activités. Nous établirons l'ordre de priorité pour l'élaboration continue d'une infrastructure de la technologie de l'information qui est sécuritaire, fiable et récupérable dans le cadre de nos initiatives plurianuelles de



Pendant que nous efforçons de mériter la confiance du public dans la sécurité de nos installations, systèmes et politiques, nous établissons des normes élevées en ce qui concerne le comportement des employés, l'utilisation des ressources et la préparation des états financiers. Nous donnerons suite à toute lacune signalée lors de l'examen de nos cadres de gestion et de régie et de la vérification et de l'évaluation de questions d'éthique et d'intégrité. Enfin, la responsabilité personnelle à l'égard de ces valeurs fait partie des ententes de rendement des cadres supérieurs.

Nous favoriserons également la confiance des clients grâce à l'observation continue de nos obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. De plus, nous comptons conserver notre rôle de chef de file au chapitre de la transparence, de la responsabilité et de l'établissement de rapports en publiant, en temps opportun, de l'information détaillée sur nos engagements, nos normes de service et notre rendement dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* et le Rapport annuel, qui est examiné tous les ans par le vérificateur général du Canada.

Miser sur les connaissances de l'Agence

L'information est essentielle à nos activités. De plus en plus, nous devons organiser, intégrer et gérer l'information afin de réaliser des bénéfices et de créer de nouvelles possibilités.

Notre politique et stratégie de gestion de l'information appuient la gestion des

connaissances à l'Agence. Ensemble, elles s'assureront que la bonne information est mise à la disposition de la bonne personne, au bon moment et pour la bonne raison. Les initiatives pluriannuelles du renseignement d'entreprise et de l'aide à la décision permettront de normaliser et d'intégrer les outils analytiques et les structures des données. Elles aideront à déterminer les tendances, à évaluer les risques et à analyser

l'efficacité de la politique, ce qui entraînera une amélioration de la réalisation des programmes. En outre, l'amélioration de la gestion axée sur les résultats et

l'établissement de rapports au moyen du système du Programme de mesure du rendement (SPMR), utilisant le système de la Fiche d'évaluation équilibrée comme assise, ainsi que l'intégration accrue de l'information sur les risques aux mécanismes de planification, de prise de décisions et de d'établissement de rapports, favoriseront un processus décisionnel plus efficace.

L'Agence continuera aussi de jouer un rôle de premier ordre dans l'Initiative d'amélioration des services du gouvernement, qui vise à accroître la satisfaction des clients et à améliorer le service en fonction des priorités des clients.

Assurer une approche stratégique de la gestion des personnes

L'Agence continue d'appuyer les employés et d'améliorer le milieu de travail grâce à divers programmes, comme le Programme d'aide aux employés, le Programme d'équité en matière d'emploi, le Programme de gestion des différends et le Programme de reconnaissance. À l'heure actuelle, nombre des initiatives de changement des ressources humaines de l'Agence, qui ont pour but d'améliorer les services et les outils à l'intention des gestionnaires et d'obtenir un effectif compétent, sont totalement fonctionnelles.

Gestion et orientation organisationnelles

Le secteur d'activité de la Gestion et orientation organisationnelles (GOO) fournit une orientation stratégique et une supervision par la haute direction pour les programmes et les services en vue de l'établissement et du maintien des systèmes et des méthodes qui rendent possibles la régie efficace et la saine gestion. Il appuie en outre les programmes et les services de base de l'Agence au moyen d'une infrastructure dans les secteurs suivants : planification stratégique, établissement de rapports sur le rendement, ressources humaines, gestion financière et des biens immobiliers, vérification et évaluation, gestion de l'information/technologie de l'information (GI/IT), systèmes et réseaux de téléphonie, services juridiques, communications et accès à l'information et protection des renseignements personnels.

Stratégies et principales initiatives

GOO assurera le suivi des priorités grâce à cinq stratégies clés et à des initiatives connexes.

Améliorer la gestion financière dans toute l'Agence

Nous mettrons l'accent sur la stratégie de gestion financière. Nous avons fait de l'examen et de la réaffectation des ressources une caractéristique permanente et importante du processus de gestion des ressources de l'Agence. De plus, nous acheverons d'investir dans l'infrastructure des systèmes financiers, en établissant l'ordre de priorité des initiatives afin de relever les défis liés au financement. À cette fin, nous nous concentrerons sur la comptabilité d'exercice, les contrôles financiers, le rapprochement et les besoins en rapports internes et externes.

Notre initiative de la fonction de contrôleur moderne, conçue pour accroître la capacité des gestionnaires dans les domaines de la saine gestion des ressources et de la prise de décisions éclairées, continuera d'évoluer. Les travaux déjà entrepris (c.-à-d. développement de la capacité relative à l'examen et à la réaffectation des ressources) s'harmonisent bien avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor.

Mettre l'accent sur les valeurs, l'éthique et la sécurité

Nous améliorerons l'intégrité de nos résultats fonctionnels et nos opérations, en particulier la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information. Nous mettons au point un examen et une analyse des politiques de sécurité dans toutes les installations importantes de l'Agence à l'échelle nationale. Par ailleurs, nous appliquons une stratégie de sécurité de l'information afin de renforcer les mécanismes de protection des renseignements de nature délicate des clients de l'Agence. La politique sur la gestion des renseignements protégés des clients, qui a été établie récemment, sera également mise en oeuvre; et les initiatives de communication et de formation permettront d'accroître la sensibilisation et les connaissances quant à la sécurité.



L'examen et la
réaffectation des
ressources
constituent une
caractéristique
permanente de
notre stratégie de
gestion financière

Disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés et informés pour s'occuper des activités des Appels

Les Appels poursuivent un examen de la classification des postes afin de reconnaître davantage les facteurs de complexité qui sous-tendent les questions de dotation. Un agent de l'apprentissage a été engagé pour évaluer les besoins de formation du personnel.

Améliorer l'accessibilité, la transparence et l'uniformité

Les travaux se poursuivront pour donner aux clients des services plus efficaces et à un coût moindre et ce, d'une manière responsable sur le plan financier. Ces travaux comprennent les suivants :

- rationaliser le nombre et l'emplacement des bureaux;
- créer des centres d'expertise en matière d'appels;
- rationaliser les processus en début de traitement des dossiers afin de réduire les délais d'exécution;
- renforcer notre capacité d'analyse générale en apportant des changements aux systèmes afin de faciliter le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

Diagramme 5 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Appels

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	
Résultats attendus	Attentes et indicateurs en matière de rendement
<p>Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir ou dépasser les hauts niveaux de transparence, d'accessibilité et d'uniformité constatés depuis 2000-2001. • Respecter la norme de service concernant le contact significatif dans tous les secteurs de programme. • Étudier les résultats du sondage de 2003 auprès des clients de la Direction générale des appels et prendre les mesures nécessaires. • Respecter les délais de traitement durant chaque année de l'initiative d'amélioration de la rapidité. • Accroître la productivité par rapport aux arrivages d'après le nombre de cas traités et la complexité des cas. • Réduire l'âge moyen de l'inventaire des cas traitables, en supposant que les arrivages seront stables. • Réduire l'inventaire des cas de divulgation volontaire. • Confirmer par le truchement des programmes de surveillance de l'ADRC que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon uniforme dans l'ensemble des programmes et des régions. • Assurer par le truchement de l'approche de la gestion du risque que tous les cas sont résolus de façon uniforme, et les cas complexes sont traités par les experts appropriés. • Démontrer l'équité, la receptivité et un rapport coût-efficacité quant aux règlements des cas d'appels. • La majorité des cas sont réglés administrativement ou les décisions initiales de l'ADRC sont maintenues par les tribunaux.

Nous fournissons à nos clients un processus de règlement des différends qui respecte les droits fondamentaux

Au moyen de ce secteur d'activité, nous fournissons à nos clients un processus de règlement des différends équitable qui respecte leur droit fondamental à des recours relativement à leurs transactions concernant les programmes administrés par l'ADRC. Nous examinons les décisions contestées liées à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe d'accise, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. Les Appels coordonnent également l'Initiative en matière d'équité de l'Agence et administrent le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux clients de corriger, sans pénalité, des erreurs ou des omissions touchant leurs obligations fiscales.

Stratégies et principales initiatives

Les stratégies et principales initiatives pour fournir un examen impartial et rapide des décisions contestées sont les suivantes :

Réduire les délais d'exécution

Les délais d'exécution sont un indicateur important de la réceptivité de notre processus de recours et de la mesure dans laquelle il répond aux besoins de nos clients. Nous poursuivrons la mise en oeuvre de notre initiative d'amélioration de la rapidité. Ceci comprend la mise à jour du Système d'information et de rapports des Appels (SIRA) en fonction du système Globus-Case pour permettre le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

Veiller à ce que le Programme des divulgations volontaires (PDV) soit pleinement intégré aux activités de l'ADRC en matière d'observation

Nous mettrons en oeuvre un plan d'action menant à l'intégration complète du PDV aux efforts globaux de l'ADRC en matière d'observation.

Veiller à ce que les mesures d'équité soient appliquées de façon uniforme à l'échelle de l'Agence

Nous mettrons de l'avant des propositions pour coordonner l'Initiative en matière d'équité dans l'ensemble de l'Agence et assurer l'uniformité quant à la façon dont nous appliquons les dispositions d'équité.

Rehausser la gestion du risque liée aux différends et aux questions litigieuses

Afin d'intégrer les processus de gestion des risques stratégiques et opérationnels des Appels et afin de mieux centrer l'approche de l'ADRC et la perspective globale du gouvernement, un certain nombre de comités ont été créés ou remaniés afin d'offrir une tribune pour :

- assurer une gestion horizontale efficace des risques que comportent les dossiers faisant l'objet d'un appel;
- revoir les décisions judiciaires défavorables de grande portée et en discuter afin d'établir quelles seraient pour l'Agence les incidences du fait d'interjeter ou de ne pas interjeter appel des décisions en question.



Résultats escomptés – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.	
Résultats attendus	Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.
Attentes et indicateurs en matière de rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir des taux élevés de sensibilisation et d'utilisation grâce à des outils de communication efficaces. • Atteindre ou dépasser les normes de service concernant le traitement rapide des demandes de redressements apportés par suite d'une mise à jour des comptes. • Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes concernant la facilité d'accès pour les clients qui appellent (de 80 à 85 %) et le traitement rapide des versements de prestations. • Faire augmenter le taux d'utilisation des services électroniques diversifiés et des moyens de communication de renseignements. • Maintenir ou accroître des niveaux de satisfaction de la clientèle. • Augmenter le nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de réduire le double emploi à tous les paliers de gouvernement, ainsi que le coût général d'exécution des programmes. • Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes concernant le traitement exact des paiements de prestations, des demandes et des redressements apportés par suite d'une mise à jour des comptes. • Maintenir un niveau d'observation élevé par rapport à notre point de repère de 95 %.

et autres services

Diagramme 4 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Programmes de prestations

Nous savons bien que, si nous voulons tirer profit des nouvelles possibilités qui se présentent, il nous faut établir et maintenir de bonnes relations afin de susciter la confiance, la responsabilité, l'équité et l'intégrité. Dans cette optique, nous avons remanié des systèmes pour en accroître la capacité, élargi la gamme des services électroniques offerts et élaboré des normes de services. Nous avons renforcé la coopération avec les ministères, comme Développement social Canada, afin d'offrir un meilleur service à un coût réduit et d'accroître les gains en efficacité dans l'administration des programmes.

Améliorer l'adaptabilité des programmes et accroître notre capacité d'exécuter de nouveaux programmes pour que les partenaires demandent à l'ADRC d'administrer des programmes en leur nom

Nous maintiendrons les niveaux d'accessibilité aux services téléphoniques et nous sensibiliserons davantage les clients à leurs droits et obligations grâce à une plus grande utilisation de la technologie. Les principaux renseignements pourront être obtenus au cours des périodes de pointe pour les demandes de renseignements faites par téléphone. Notre site Web, qui fournit des réponses aux demandes de renseignements courantes sur les prestations, renferme maintenant la page « Mon dossier ». Cette page offre aux clients un point d'accès unique et commode aux renseignements sur leurs comptes de prestations. Le service de prestations en direct pour enfants et familles, qui sera lancé d'ici peu, offrira aux clients un plus grand nombre d'options libre-service.

Maintenir des services de qualité au téléphone et aux comptoirs libre-service, réduire le besoin de téléphoner et sensibiliser davantage les clients

Programmes de prestations et autres services

Nous fournissons, par l'intermédiaire de ce secteur d'activité, des prestations fondées sur le revenu pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous offrons un soutien aux familles à faible revenu et à revenu modeste grâce à des programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), le crédit d'impôt pour personnes handicapées et les allocations spéciales pour enfants, de même que 17 programmes provinciaux et territoriaux de prestations.

L'administration de ces programmes s'est prouvée accessible, rapide et efficace. Par conséquent, nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux continuent de compter sur nous pour les appuyer dans l'exécution des principaux programmes. Nous transférons à nos partenaires des données qui les aident à calculer les montants d'aide sociale et nous leur permettons d'utiliser nos services pour rendre des décisions relatives aux programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE). Nous sommes fiers de nos réalisations. Cependant, nous savons que nous pouvons faire davantage pour susciter de nouvelles initiatives de collaboration qui permettraient de réduire le double emploi et les chevauchements dans l'exécution des programmes. Pour ce faire, nous investirons dans la technologie et nous rechercherons des possibilités d'améliorer l'efficacité et la productivité, conformément aux priorités et aux objectifs de l'Agence.

Stratégies et principales initiatives

Voici les stratégies de l'Agence en matière de programmes de prestations :

Maintenir un haut rendement quant à la distribution de prestations exacte et en temps opportun

Notre rendement indique que nous obtenons les résultats escomptés. Nous envoyons en temps opportun plus de 99 % de toutes les prestations aux bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour TPS/TVH, y compris les prestations versées dans le cadre des programmes provinciaux et territoriaux de prestations semblables. En outre, nous élaborons de nouveaux outils de gestion de cas et de nouvelles normes de service, comme le traitement des demandes de crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) qui ne sont pas produites dans le cadre du processus normal d'établissement des cotisations TI, afin de compléter la gamme d'outils et les normes existantes. Nous élaborerons de nouveaux outils et processus de contrôle, y compris des techniques de validation, afin de pouvoir nous assurer que des prestations d'un montant exact sont envoyées rapidement aux bonnes personnes.



Nous pouvons
lancer de nouvelles
initiatives de
collaboration grâce à
une administration
de programmes
efficace, adaptée aux
besoins et offerte en
temps opportun

Résultats escomptés – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.	
Résultats attendus	Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues.
Attentes et indicateurs en matière de rendement	<ul style="list-style-type: none"> • La valeur des comptes réglés est égale ou supérieure à celle des arrivages de dettes (en supposant que le niveau des arrivages demeure stable). • Respecter les engagements pris envers le gouvernement du Canada. • Recouvrer 8,5 milliards de dollars en 2004-2005. • Réduire le nombre de comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans. • Améliorer les processus de gestion des comptes clients. • Améliorer les processus du Centre d'appels pour les recouvrements de façon à ce que les paiements puissent être reçus par téléphone ou par Internet. • Mettre en oeuvre le projet de recouvrement intégré des recettes.

Diagramme 3 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Services fiscaux

Résultats escomptés – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.	
Résultats attendus	Attentes et indicateurs en matière de rendement
<p>Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir des communications efficaces et mettre en œuvre les modifications législatives de façon précise et dans les délais prescrits. Atteindre les normes de service publiées et les objectifs de rendement interne, p. ex. facilité d'accès aux services téléphoniques (80 à 85 %). Voir à ce que le degré de satisfaction de la clientèle se maintienne ou qu'il augmente. Élargir la gamme des services électroniques offerts. Faire augmenter le taux d'utilisation des services d'information électroniques, par exemple : faire en sorte que 50 % des déclarations T1 soient produites par voie électronique d'ici la fin de 2004-2005 et prendre les mesures nécessaires, au courant des prochaines années, pour traiter par voie électronique un nombre accru de déclarations. Pourcentage de remboursements par dépôt direct. Pourcentage de paiements reçus grâce à des options de paiement électroniques. Traiter les déclarations avec exactitude. Veiller à ce que les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs, notamment celles qui donnent lieu à des redressements avantagés au profit des contribuables. Efficacité manifeste ressortant des tendances relatives au coût des activités (traitement des déclarations T1 de revenus des particuliers). Administrer un plus grand nombre de programmes pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de réduire le doublement dans tous les paliers de gouvernement et de faire baisser le coût global de l'exécution des programmes.
<p>Les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre un taux global d'observation volontaire élevé (plus de 90 %), notamment au chapitre de l'observation des exigences de déclaration, d'inscription et de versement chez les particuliers, les entreprises et les employeurs. Les systèmes d'évaluation du risque utilisés pour repérer les cas d'inobservation sont efficaces. En 2004-2005, faire l'évaluation des indicateurs clés de l'observation tirés du cadre de mesure de l'observation, et en faire rapport. Mesurer l'efficacité des systèmes nationaux d'évaluation du risque dans la détection des secteurs à risque élevé. Améliorer l'incidence fiscale grâce à de nouveaux investissements dans la technologie ou dans de nouvelles options de service. Respecter ou dépasser les engagements en matière d'incidence fiscale pris pour 2004-2005 : <ul style="list-style-type: none"> comptes de fiduciaire – 1,6 milliard de dollars; programmes de l'observation – 5,3 milliards de dollars. Cerner les problèmes et recommander des modifications législatives au ministère des Finances. Participer, d'une manière significative, aux discussions d'associations et de comités nationaux et internationaux pour réduire le risque d'inobservation dans des secteurs comme le commerce électronique et les paradis fiscaux.

- les décisions concernant la situation d'emploi
- le recouvrement des recettes

Les engagements que l'ADRC a pris dans les ententes relatives au cadre de gestion des services (CGS) et dans nos rapports annuels au gouvernement des provinces et territoires revêtent pour nous de l'importance. Ces rapports soulignent que nous devons améliorer notre rendement pour respecter les ententes actuelles et en négocier de nouvelles. Nous améliorons donc la qualité des données dans nos rapports sur le rendement et la rapidité d'exécution des évaluations du rendement. En outre, une stratégie révisée comprenant un cadre de responsabilisation aux provinces et territoires est en cours d'élaboration. Nous tablons sur le succès de nos rapports annuels au gouvernement des provinces et des territoires en rendant mieux compte à nos partenaires de l'efficacité de nos services.

Nous continuerons de collaborer avec le groupe de travail fédéral, provincial et territorial pour favoriser la communication et la compréhension entre l'ADRC, les provinces et les territoires dans le cadre du programme d'allocation provinciale du revenu. Ce programme vise à protéger les intérêts des provinces et des territoires en veillant à ce que le revenu des contribuables qui exercent des activités dans plus d'une administration soit correctement réparti entre les provinces et territoires concernés. En 2004-2005, nous entreprendrons, avec la Colombie-Britannique, un projet pilote visant à examiner les risques afférents aux recettes fiscales provinciales et à les intégrer à notre système national d'évaluation du risque. Nous comptons étendre cette initiative aux autres provinces et territoires.

T1 : Déclaration de revenus des particuliers
 T2 : Déclaration de revenus des sociétés
 T3 : Déclaration de revenus des fiduciaires
 T4 : Déclarations de renseignements sur le revenu d'emploi



Nous étendrons l'utilisation du numéro d'entreprise (NE) dans tout le pays. Le NE facilite le traitement des déclarations T2, T4 et T5 et des déclarations de TPS, TVH. L'établissement des cotisations concernant ces déclarations et la validation des renseignements qu'elles contiennent. Nous continuerons de mettre en oeuvre la comptabilité normalisée, qui donne aux entreprises une plus grande marge de manoeuvre pour traiter avec l'ADRC. La comptabilité normalisée permettra d'harmoniser la date d'échéance des paiements avec les périodes de déclaration et de normaliser le calcul des pénalités et des intérêts. Elle offrira aussi la possibilité de combiner les paiements, les remboursements nets et les soldes dus, ainsi que de recevoir des états consolidés, ce qui engendrera des économies à l'intérieur et simplifiera les procédures pour les entreprises canadiennes.

Les programmes, opérations et services de la TPS/TVH seront modernisés. Pour ce faire, nous normaliserons les systèmes et les plates-formes administratives de l'ensemble de l'Agence, nous comblerons les lacunes et nous collaborerons avec le ministère des Finances afin d'ébaucher des dispositions législatives harmonisées.

Nous continuerons de travailler à l'initiative d'archivage des images de versement afin d'améliorer l'efficacité de nos processus. Nous remplacerons notre ancien matériel microfilm et nous rendrons notre matériel et nos processus conformes aux normes appliquées par l'industrie du paiement. Nous prévoyons mettre en place cette technologie d'ici mars 2006.

Nous continuerons également d'améliorer des programmes tels que le programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS & DE), qui vise à inciter les entreprises canadiennes à exécuter des travaux de recherche et de développement au Canada. Nous avons mieux fait connaître le programme et avons établi un comité de partenariat composé de représentants de l'ADRC et de l'industrie. Par des consultations auprès de ce comité, nous comptons mettre en oeuvre le plan stratégique de l'entreprise afférent à la RS & DE afin de mieux servir les entreprises qui exécutent des travaux de recherche au Canada.

Collaborer avec les provinces, les territoires et les Premières nations afin d'offrir aux contribuables de meilleurs services à un coût moindre

Nous nous efforçons de réduire les coûts pour les contribuables en misant sur nos systèmes dans le but d'en faire plus. Au cours de la période de planification, nous continuerons de montrer que nous pouvons administrer des programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux supplémentaires dans les secteurs où nous sommes en mesure de respecter des normes de service élevées. Nous nous emploierons par exemple à signer d'autres protocoles d'entente (PE) avec les provinces et les territoires, et nous continuerons de négocier des ententes écrites dans les domaines suivants :

- les programmes d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés
- le numéro d'entreprise
- l'indemnisation des accidentés du travail

Nous continuerons de travailler aux pages Web « Mon dossier », afin de permettre aux particuliers et aux entreprises d'effectuer leurs propres redressements en direct et de demander des prestations par Internet. Nous continuerons d'améliorer notre site Web afin que nos clients obtiennent des réponses à leurs questions. Nous apporterons également des améliorations au Centre d'appels pour les recouvrements pour donner aux clients la possibilité de payer leurs dettes par téléphone ou de prendre des arrangements de paiement par Internet. De plus, l'établissement de liens entre nos services électroniques et ceux d'autres ministères fédéraux et d'autres paliers de gouvernement demeure une priorité. En contribuant à offrir des services plus intégrés, nous pouvons réduire le doublement et le chevauchement.

- étudier la possibilité de mettre en œuvre un processus conjoint de production des déclarations au cours des prochaines années
 - augmenter notre capacité de traiter par voie électronique un nombre accru de déclarations
 - viser la production par voie électronique de 50 % des déclarations T1 d'ici 2004-2005
- efficacement les marchés-cibles dans les domaines suivants :
- électronique est particulièrement encourageante. Nous continuerons d'améliorer nos modes de prestation traditionnels et d'étendre l'interaction électronique en définissant des clients ou groupes clients. L'augmentation soutenue de la production par voie volontaire en adaptant les renseignements et les services aux besoins et aux exigences initiale, qui est axée sur le service aux Canadiens, vise à faciliter l'observation *Canada* a été diffusé par le ministre du Revenu national le 26 septembre 2002. Cette Le document intitulé *Orientations futures pour l'Agence des douanes et du revenu du*

Orientations futures

Continuer d'améliorer la qualité des services fiscaux grâce aux

- organismes de bienfaisance aux fins de la Loi de l'impôt sur le revenu.
- terroristes. Elle vise aussi à protéger l'intégrité du régime d'enregistrement des internationale pour ne pas accorder d'aide à ceux qui se livrent à des activités l'engagement du Canada, qui consiste à contribuer aux efforts déployés à l'échelle activités fondamentales du Solliciteur général du Canada). Cette loi vise à remplir collaboration avec Sécurité publique et Protection civile Canada (qui regroupe les *l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* en
- Enfin, nous mettrons pleinement en application la partie 6 de la loi C-36 (*Loi sur*
- l'acheminement de plus de travail à notre Centre d'appels pour les recouvrements
 - l'amélioration des systèmes que nous utilisons pour gérer nos charges de travail
 - le regroupement national des nouveaux comptes
- mesures suivantes :

règles soit égale ou supérieure aux arrivages de nouvelles créances en prenant les comptes règles. Cette année, nous verrons à ce que la valeur en dollars des comptes 2002-2003, la valeur des arrivages de nouvelles créances a été presque égale à celle des compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux. En voulons respecter notre engagement consistant à percevoir les impôts et taxes pour le Nous devons freiner la croissance des comptes clients et recouvrer les recettes si nous

Services fiscaux

Ce secteur d'activité touche directement plus de 29 millions de particuliers, d'entreprises, de fiduciaires et d'organismes. Les impôts et taxes perçus pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux et des Premières nations servent à financer des programmes qui contribuent au bien-être socio-économique des Canadiens. Chaque année, le secteur des Services fiscaux perçoit plus de 310 milliards de dollars de recettes pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. En 2002-2003, nous avons traité 22,9 millions de déclarations de particuliers, 1,4 million de déclarations de sociétés, 6,8 millions de déclarations de TPS/TVH, 164 300 déclarations de fiduciaires et 123 547 déclarations d'organismes de bienfaisance, et nous avons réalisé 301 714 vérifications et 3 990 activités d'exécution.

Stratégies et principales initiatives

Au cours de la période de planification, nous mettrons en oeuvre les stratégies et initiatives qui suivent.

Améliorer nos pratiques d'évaluation des risques et adapter nos stratégies visant l'observation pour faire face à la complexité croissante de l'environnement

Nos systèmes d'évaluation du risque sont mis à jour à mesure que de nouveaux risques sont détectés. Nous continuerons de travailler au cadre de mesure de l'observation (CMO) en y ajoutant des indicateurs en 2004-2005. Cela nous permettra de mieux comprendre les comportements au chapitre de l'observation. Nous installerons en outre les cinquième et sixième versions du système intégré de mesure et d'évaluation de l'observation (COMPASS), un outil d'aide à la décision qui nous permet de gérer les risques liés à l'observation grâce à un ciblage efficace.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons de nombreuses activités d'observation et d'exécution, qui seront axées sur les secteurs présentant les risques les plus élevés :

- la planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- le programme de la TPS/TVH
- l'économie clandestine
- les recouvrements et les non-déclarants

Tendances socio-économiques et politiques

Réagir face au contexte social et politique, aux changements qui s'opèrent dans le marché de l'emploi et à l'évolution des effectifs

L'évolution des données démographiques de la population canadienne a des répercussions sur la capacité de l'ADRC d'offrir des programmes et des services. À mesure que la population vieillit, les habitudes de consommation et les modes de génération de recettes changent. Près d'un quart de million de personnes immigreront au Canada chaque année. Nombre de ces personnes ont une connaissance limitée de l'anglais ou du français, et environ 75 % d'entre elles s'installent dans les trois grands centres urbains. Ces facteurs démographiques influencent la combinaison de services et d'activités d'observation que nous utilisons.

Il faut aussi prendre en compte les changements qui s'opèrent dans le marché de l'emploi si nous voulons continuer d'offrir un service efficace aux Canadiens et de protéger l'assiette fiscale. Au cours des 11 premiers mois de 2003, 218 000 nouveaux emplois ont été créés au Canada, lesquels s'ajoutent aux 560 000 emplois créés l'année dernière. De janvier 2002 à novembre 2003, le nombre de travailleurs autonomes a augmenté de 160 000, tandis que le nombre d'ouvriers de la construction a augmenté de 80 000. Ces deux catégories de travailleurs sont considérées comme des secteurs à risque en matière d'observation.

L'ADRC sert 22,9 millions de déclarants annuellement. En 2003, au plus fort de la période de production des déclarations, l'Agence a enregistré en moyenne 21,5 millions de visites sur son site Web chaque mois. Nous effectuons 68 millions de paiements de prestations et traitons 1,4 million de déclarations de revenus des sociétés chaque année. Par conséquent, notre capacité de gérer nos ressources et d'offrir un large éventail de services de façon rapide, précise et confidentielle dépend de la capacité de nos systèmes informatiques de traiter et de repérer l'information et de l'intégrité de nos procédures et processus. Comme le volume d'activités augmente, l'Agence doit accroître ces capacités. Notre défi consiste à préserver l'intégrité de nos activités principales tout en adoptant une approche rationnelle à l'égard de l'amélioration de ces capacités.

Conclusion

Notre personnel chevronné et informé continue d'utiliser des méthodes raffinées de gestion du risque pour faire face aux risques opérationnels et stratégiques continus. La connaissance des risques à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence est intégrée à notre planification, à nos prises de décisions et à nos rapports, ce qui garantit de meilleurs résultats pour les Canadiens.

Les sections suivantes de ce résumé décrivent la façon dont l'Agence gérera proactivement les risques, les défis et les possibilités dans le cadre de son environnement opérationnel.

Nous relevons le défi qui consiste à recouvrer les comptes clients et à freiner leur croissance. Ces stratégies nous aident à assumer nos responsabilités fiduciaires et à assurer un traitement équitable pour tous.

Maintien des ressources humaines

Relever les défis de maintenir la capacité des ressources humaines

L'ADRC doit parvenir à un équilibre entre le réaménagement des effectifs à court terme pouvant découler de gains en efficacité et de modifications aux programmes et les considérations à plus long terme qui touchent les effectifs, comme la planification de la relève, la mémoire institutionnelle et l'atteinte des objectifs relatifs aux langues officielles et à l'équité en matière d'emploi. Selon une étude récente, sur les 42 791 employés permanents de l'ADRC au 1^{er} avril 2003, 17,7 % (7 566) pourront prendre leur retraite d'ici 2007-2008, et 36,6 % (15 672) d'ici 2012-2013¹. En particulier, à mesure que les gestionnaires progressent dans leur vie professionnelle, la capacité de l'Agence de conserver suffisamment de dirigeants bien informés et chevronnés pourrait s'avérer difficile.

D'autres facteurs influencent ces statistiques, telles les

connaissances linguistiques des recrues potentielles de la fonction publique. En outre, il se peut que les objectifs de l'équité en

matière d'emploi soient plus difficiles à atteindre selon les modes de peuplement des minorités visibles et des Autochtones qui

continuent de représenter un plus grand pourcentage de la main-d'œuvre du Canada. Les risques associés à la gestion réussie de nos ressources humaines sont considérées

comme étant à moyen et à long termes. L'Agence doit atténuer ces risques en améliorant la planification des ressources humaines qui intègre les exigences de

l'ensemble de ses politiques en matière de ressources humaines.

Les tendances et les risques dans l'environnement opérationnel sont décrits dans le reste de ce chapitre. Ces facteurs ont une incidence sur nos priorités relatives à l'amélioration de nos activités principales, et à l'établissement de partenariats dans l'ensemble des gouvernements et d'autres organismes.

L'évolution des données démographiques de la population canadienne est un élément clé à un moment où l'ADRC redéfinit ses programmes et services



¹ Les données démographiques sur les employés de l'ADRC en 2003 incluent les

Hommes

Traitement des menaces à l'observation

Concevoir des stratégies pour faire face à des risques précis

Pour faire en sorte que les ressources soient affectées là où elles sont les plus utiles, nous utilisons un système d'évaluation du risque de calibre international qui nous permet de concevoir des stratégies spécialisées qui ciblent les secteurs à risque élevé tout en assurant une combinaison appropriée de services et d'activités d'exécution. Au cours des prochaines années, nous porterons une attention particulière aux points suivants :

- la planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- le programme de la TPS/TVH
- l'économie clandestine
- les recouvrements et les non-déclarants

Protection des renseignements personnels

Maintenir la confiance du public en assurant la confidentialité des renseignements personnels

L'énorme quantité de données sur les clients que nous tenons à jour, que nous les recueillons ou qu'elles nous soient fournies par nos partenaires, et notre volonté de faciliter les échanges électroniques avec les clients accentuent l'importance de protéger les renseignements confidentiels sur les clients. La réaction des médias face aux vols de renseignements sur les contribuables et aux pertes et erreurs qui ont eu lieu dernièrement pourrait avoir amené le public à croire que l'ADRC doit améliorer la façon dont elle traite les renseignements confidentiels.

L'Agence doit relever ce défi en prenant des mesures d'atténuation, fondées sur un examen national des politiques et pratiques en matière de sécurité, qui mettent l'accent sur la protection des renseignements confidentiels sur les contribuables et la protection de ses installations et systèmes.

Respect de nos responsabilités fiduciaires

Honorer la confiance accordée à l'Agence en ce qui concerne la perception des recettes et le versement des crédits d'impôt et des prestations

En raison de plusieurs cas qui ont retenu l'attention du public, les Canadiens ont exigé que les personnes qui occupent un poste de confiance dans la fonction publique soient plus redevables et se recentrent sur les valeurs et l'éthique. La façon dont les Canadiens perçoivent l'équité et l'intégrité du régime fiscal est influencée par ces événements, tout comme l'attitude qu'ils ont à l'égard de l'observation. Afin d'assurer un traitement équitable et uniforme, nous veillerons à ce que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes et reçoivent les bénéfices auxquels ils ont droit.

Risques, défis et possibilités

Etablir le contexte

Notre évaluation des conditions qui prédominent dans notre environnement opérationnel nous permet de comprendre les risques et les défis auxquels nous sommes confrontés. L'Agence ainsi que les possibilités qui s'offrent à elle. Cette évaluation nous aide aussi à déterminer et à évaluer les nouvelles tendances ainsi que les changements d'attitude et de comportement qui pourraient nuire à l'Agence.

Les principaux risques, défis et possibilités qui ont une incidence sur ce Plan sont :

- La gestion des contraintes financières
- Le traitement des menaces à l'observation
- La protection des renseignements personnels
- Le respect de nos responsabilités fiduciaires
- Le maintien des ressources humaines
- Les tendances socio-économiques et politiques

Gestion des contraintes financières

Instaurer une gestion efficace et stratégique des coûts

Malgré des ressources limitées, l'Agence doit continuer de gérer l'affectation de ses ressources de manière efficace et en temps opportun. La clé pour continuer d'améliorer nos normes de prestation de services déjà élevées consiste à gérer les nombreuses initiatives du programme de changement de l'Agence et à en établir l'ordre de priorité tout en maintenant nos activités principales. Ce défi est accentué par le récent besoin du gouvernement de transférer des économies à d'autres ministères afin de soutenir des priorités nationales comme les soins de santé.

Une complexité croissante de l'administration fiscale, une augmentation régulière du volume de transactions fiscales, et le besoin d'augmenter la capacité de nos systèmes IT de stockage et de traitement intensifient nos facteurs de dépenses clés afférents à l'intégrité de nos activités principales.

Nos stratégies afférentes à la gestion budgétaire efficace sont explicites à la dernière page du chapitre précédent.

Profil des dépenses financières/Stratégies de gestion budgétaire

L'ADRC a un budget projeté de 3,2 milliards de dollars pour l'exercice 2004-2005. La division de ce budget entre les secteurs d'activité est illustrée au diagramme 2.

Au cours de la période de planification, les spécialistes de l'Agence poursuivront les efforts fructueux déployés au cours des dernières années pour accomplir un programme de réaffectation. Leur travail contribuera aux efforts faits à l'échelle du gouvernement pour faire concorder les dépenses fédérales avec les plus hautes priorités touchant la politique publique et il aidera à financer les objectifs de transformation des activités de l'Agence.

Notre stratégie de gestion budgétaire pour la période de planification comprend les

éléments clés suivants :

- Nous tenons toujours à gérer stratégiquement les coûts et nous tenterons de réaliser des gains d'**efficacité** et de **productivité** encore plus importants que ceux qui ont été recommandés dans le cadre de l'examen horizontal.
- En gérant son plan d'investissement stratégique, l'Agence continuera de financer les **occasions d'investissement** à l'appui des initiatives de transformation des opérations et des exigences relatives à l'intégrité des systèmes.
- Nous effectuerons un examen approfondi pour vérifier si les **budgets** de services votés des programmes sont conformes aux **priorités** de l'Agence, indépendamment du processus d'examen des dépenses du gouvernement.
- Nous discuterons avec les organismes centraux du gouvernement du Canada des occasions d'investir davantage dans des **activités de vérification et de recouvrement génératrices de recettes**.
- Nous étudierons d'autres occasions d'**amélioration des services**.

De plus, nous continuerons de chercher activement des occasions de réaffectation et de productivité. Cependant, il est évident que nous faisons face à des questions considérables d'intégrité des programmes qui ne peuvent pas simplement être réglées par des efforts de réaffectation à l'intérieur. Ces questions comprennent le financement de la sécurité et de la durabilité des systèmes informatiques et le traitement du nombre croissant d'opérations fiscales. Nous devons discuter de ces préoccupations avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

Diagramme 2 : Profil des dépenses par secteur d'activité (en millions de dollars)

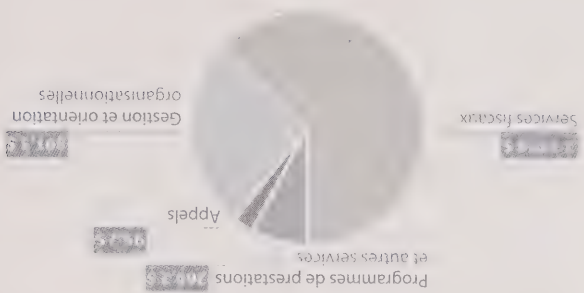


Diagramme 1 : Cadre stratégique

Résultat stratégique		Observation des lois fiscales du Canada et fourniture efficace des prestations et des autres programmes et services	
Secteurs d'activité			
Gestion et orientation organisationnelles	Appels	Programmes de prestations et autres services	Services fiscaux
		Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations	Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée
Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes	Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services	Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins
		Les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard	
Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances et de la trésorerie		Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues	
Excellence de la prestation des services internes		Attentes et indicateurs en matière de rendement	

Notre énoncé de résultat stratégique pour la période de planification est le suivant : « Observation des lois fiscales du Canada et fourniture efficace des prestations, et des autres programmes et services ». Même si l'ADRC continue de penser que la prestation de services de qualité est la meilleure façon d'assurer des niveaux élevés d'observation volontaire, elle s'efforce de perfectionner ses programmes et ses stratégies d'observation pour que les revenus soient déclarés, que des cotisations soient établies, que les sommes dues soient recouvrées et que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. La réalisation de la bonne combinaison de programmes pour nous occuper des secteurs à risque élevé et l'observation est essentielle afin d'atteindre notre résultat stratégique.

Notre cadre stratégique, qui oriente nos activités de planification et d'établissement de rapports, est illustré au tableau 1. À noter que ce cadre stratégique changera pour notre prochaine période de planification (2005-2006 à 2007-2008), en raison des travaux d'harmonisation des priorités et des ressources du gouvernement qui ont été dictés par le Conseil du Trésor.

Pour la présente période de planification, par suite du transfert des Douanes, nous avons quatre secteurs d'activité : Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels et Gestion et orientation organisationnelles.

Le Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007 décrit, pour chaque secteur d'activité, nos priorités, nos stratégies, nos initiatives et les résultats que nous nous attendons à obtenir au cours des trois prochaines années. En outre, il traite des ressources dont nous avons besoin pour remplir notre mandat et pour atteindre notre résultat stratégique.

Nous avons déterminé quatre priorités à l'échelle de l'Agence pour la période de planification, à savoir :

- **confiance et intégrité** – accorder plus d'attention à la sécurité, à la confidentialité de l'information et à l'éthique, et combler les attentes du public, qui veut que le gouvernement rende mieux compte de la gestion des fonds publics;
- **intégrité fiscale** – accroître l'équité et l'intégrité globales du régime fiscal du Canada tout en s'attaquant aux principaux secteurs de risque grâce à une bonne combinaison de services et de mesures d'exécution;
- **services aux Canadiens** – continuer de moderniser les services dans les secteurs de l'impôt, des taxes et des prestations tout en collaborant avec les ministères et les autres paliers de gouvernement pour améliorer le service et réduire le coût global de l'administration des programmes.
- **durabilité des opérations** – réaffecter les ressources, réaliser des économies supplémentaires et accroître la productivité pour soutenir les principaux programmes d'impôts, de taxes et de prestations, tout en continuant d'investir dans l'innovation en matière de services et en cherchant de nouvelles occasions d'établir des partenariats.

Introduction

Pendant la rédaction du *Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*, des changements fondamentaux se sont produits à l'Agence et au gouvernement du Canada. En décembre 2003, le secteur d'activité des Douanes de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), alors qu'il était annoncé que l'ADRC, maintenant renommée Agence du revenu du Canada (ARC), recevrait un nouveau mandat qui reflète ce sur quoi elle concentre ses efforts, l'administration des impôts, des taxes et des prestations. Les négociations sur la répartition des ressources organisationnelles ont été menées à bien, ce dont ce résumé tient compte. Dans ce résumé, l'Agence continue d'être appelée l'« ADRC », car aucune modification législative officielle n'a encore été apportée.

Le Canada, en tant que nation, doit relever un certain nombre de défis qui ont des répercussions sur l'ADRC : demeurer concurrentiel dans un contexte de mondialisation accrue; maintenir les programmes sociaux qui sont remis en question par des forces de l'extérieur, des changements démographiques et des tensions sur les coûts; et la dynamique fédérale-provinciale en pleine évolution. Il faudra trouver des instruments de régie plus souples et plus efficaces pour chacun de ces défis.

L'ADRC a un rôle clé à jouer pour que le gouvernement du Canada puisse relever ces défis. Elle perçoit chaque année plus de 310 milliards de dollars de recettes, fonds qui sont nécessaires au maintien des programmes économiques et sociaux du Canada. Elle redistribue aussi plus de 11 milliards de dollars de prestations et de crédits fédéraux. Enfin, l'ADRC représente environ un cinquième de la fonction publique fédérale.

Cette année marque aussi notre cinquième anniversaire comme agence, et nous nous pencherons sur les progrès que nous avons réalisés lors de l'examen parlementaire quinquennal. La prestation de services à la clientèle plus intégrés et la promotion de partenariats avec les provinces, les territoires et d'autres organisations ont été les principales réalisations de l'Agence au cours des cinq premières années de son existence. L'autonomie en matière d'administration et de gestion qui a résulté du statut d'employeur distinct et d'agence constitue également une réalisation notable de l'ADRC. Cette autonomie a été renforcée par le caractère unique de notre Conseil de direction, qui assure une supervision administrative et fournit une orientation stratégique. Le statut d'agence nous a non seulement permis d'améliorer les ressources humaines, l'administration et la régie internes, mais nous a aussi offert un moyen d'améliorer la qualité des services à la clientèle.

Table des matières

Introduction	11
Risques, défis et possibilités	15
Secteurs d'activité	19
Services fiscaux	19
Programmes de prestations et autres services	25
Appels	27
Gestion et orientation organisationnelles	29
Conclusion du commissaire	33
Annexes	35
Annexe A – Structure organisationnelle	A-1
Annexe B – Conseil de direction	B-1
Annexe C – Information financière détaillée	C-1
Annexe D – Initiatives horizontales	D-1

Déclaration de la direction

Je remets, pour présentation au Parlement, le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

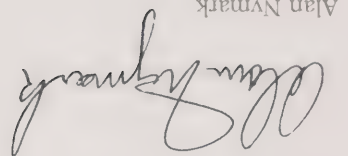
A ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats prévus de l'Agence;
- respectent les principes de la *Loi sur l'ADRC* et les principes de communication des renseignements contenus dans le *Guide pour la préparation du rapport sur les plans et priorités*;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'Agence.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour la production du *Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

L' commissaire,

Agence des douanes et du revenu du Canada



Alan Nymark

Date : le 23 août 2004

Avant-propos du président

Ce *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* marque un tournant pour l'ADRC, car nous entreprenons un examen quinquennal et allons de l'avant sans la fonction des Douanes. Je suis convaincu que tous les membres du Conseil se joindront à moi pour reconnaître les réalisations de cette agence engagée et dynamique et, pour remercier nos collègues des Douanes de leur apport à la sécurité et à la prospérité du pays.

Nous avons réalisé des progrès considérables dans le programme de changement que nous avons établi lorsque nous sommes devenus une agence. Les initiatives recommandées dans le cadre de la Réforme et du renouvellement administratif ont été mises en oeuvre et ont donné lieu à d'importantes économies et améliorations du service. Nous avons continué de transformer notre mode de fonctionnement, pour nous adapter aux changements technologiques et aux nouvelles pratiques de gestion. Notre régime des ressources humaines a été réformé et renouvelé, bien qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour relever les défis que représente l'évolution de l'effectif de l'Agence.

Tout bien réfléchi, je suis fier des apports du Conseil de direction à la régie de l'Agence. À une époque où le rôle de surveillance des conseils de direction est examiné à la loupe, je crois que nous avons aidé à faire de l'ADRC une organisation plus stratégique, prudente et axée sur les résultats.

Evidemment, dans le cadre de son nouveau mandat, l'Agence du revenu du Canada ne peut se reposer sur ses lauriers. Nous devons miser sur nos changements internes pour accroître la productivité et offrir un meilleur

service à un coût réduit aux Canadiens, tout en nous appuyant sur l'intégrité du régime fiscal pour assurer la confiance du public dans l'équité de notre système d'observation volontaire. Heureusement, comme je l'ai appris au cours des quatre dernières années, nous avons la chance de pouvoir compter sur des employés dévoués et intègres. C'est donc avec assurance que je soumetts le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* à l'honorable John McCallum, ministre du Revenu national.

Le président du Conseil de direction,



Michael L. Turcotte



Message du ministre

Le 12 décembre 2003, le gouvernement annonçait que l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) deviendrait l'Agence du revenu du Canada (ARC), marquant ainsi le départ de la fonction des Douanes vers la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). L'ASFC s'appuiera sur le succès de la Déclaration sur la frontière intelligente du Canada et des États-Unis pour assurer le double objectif de sécurité publique et de sécurité économique. Je souhaite le plus grand des succès à nos anciens collègues des Douanes, qui continuent de relever ce défi crucial. L'Agence du revenu du Canada, que je suis fier de diriger par suite de ma nouvelle affectation ministérielle, est devenue une organisation plus ciblée, vouée à l'amélioration des services aux Canadiens. Elle a adopté une démarche équilibrée en vue d'assurer l'observation de la législation fiscale et la distribution efficace de prestations et de crédits pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux.

Les Canadiens ont clairement indiqué qu'ils exigent du gouvernement des normes plus sévères. L'ARC et son prédécesseur sont reconnus par le public pour la confiance, l'intégrité et l'équité dont elles ont fait preuve dans la prestation de services aux Canadiens. Nous continuerons de prôner ces valeurs, particulièrement en ce qui a trait aux questions telles que la sécurité, la protection du caractère confidentiel des renseignements, le respect des citoyens et l'éthique.

Nous avons continué au cours de l'année écoulée à renforcer notre rôle de chef de file dans le plan de transformation des services du gouvernement fédéral, de même qu'à assurer notre prééminence dans la mise au point de nouveaux services en ligne dans le cadre de Gouvernement en direct. Nous sommes en effet à l'avant-garde de la prestation de services sur des plates-formes multiples et nous continuerons d'innover. Ce plan affirmera notre leadership et ouvrira la voie à de nouvelles possibilités au chapitre d'une plus grande collaboration avec les autres ministères et organismes, les provinces et les territoires. Notre structure de régie unique, y compris la direction et la surveillance du Conseil de direction, accorde une plus grande marge de manœuvre pour ainsi structurer ces possibilités.

Notre infrastructure de production de revenus sert d'assise à la santé financière du Canada, qui conditionne à son tour la qualité de la sécurité sociale et des possibilités économiques des Canadiens. Un tel rôle d'importance impose à notre agence deux responsabilités essentielles. D'abord, il exige que nous préservions et que nous stimulions la confiance du public dans l'équité et l'intégrité du régime fiscal, par l'excellence de nos services et la diligence que nous mettons à faire respecter la loi. Et deuxièmement, il dicte une gestion efficace de notre propre budget, l'un des plus importants au gouvernement, pour assurer une administration peu coûteuse et productive ainsi qu'une orientation claire vers les priorités des programmes. Il faudra gérer prudemment les coûts et réaffecter constamment les ressources pour pouvoir réaliser les priorités de ce plan.

Au moment où notre agence s'apprête à célébrer son cinquième anniversaire, nous nous trouvons à un point de jonction unique entre un retour sur notre passé et la planification de notre avenir – un avenir voué intégralement à la réalisation du plan d'action fédéral. J'attends avec impatience l'occasion de consulter les parlementaires et les Canadiens quant à l'orientation future de l'Agence du revenu du Canada.

Le ministre du Revenu national,



L'honorable John McCallum, C.P., député



Le contenu du Rapport sur les plans et les priorités est identique à celui du *Résumé du plan d'entreprise : 2004-2005 à 2006-2007* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. La ministre du Revenu national a présenté au Parlement le *Résumé du plan d'entreprise* de l'ADRC conformément aux exigences de la *Loi de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. Pour plus d'information sur le *Résumé du plan d'entreprise* de l'ADRC, visitez le site Web de l'ADRC à www.adrc.gc.ca ou écrivez à l'ADRC, Direction générale de la planification, Division de la planification et opérations, 555 avenue Mackenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L5.


Agence des douanes et du revenu du Canada

2004-2005

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable John McCallum, C.P., député
Le ministre du Revenu national

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)

KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-36

ISBN 0-660-62484-2



Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Government
Publications



Canada Economic Development for Quebec Regions

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

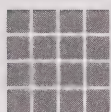
This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

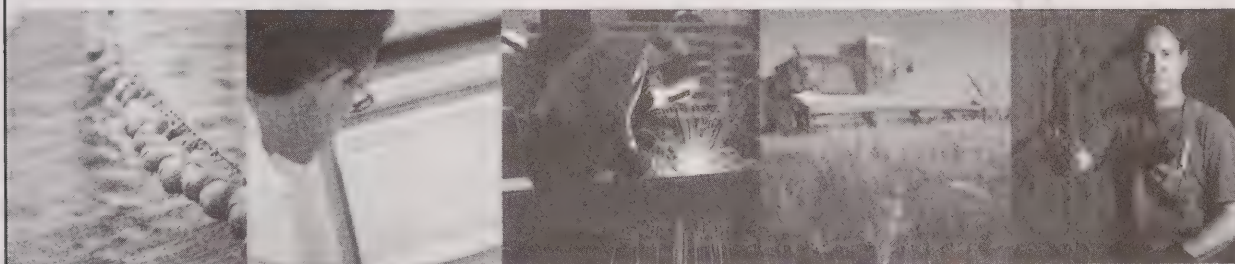
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-96
ISBN 0-660-62522-9

Economic Development



Report on Plans and Priorities 2004-2005

Estimates



Jacques Saada
Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

TABLE OF CONTENTS

I	MESSAGES	1
	Message from the Minister	1
	Management representation	3
2	RATIONALE	5
3	PLANNING OVERVIEW	7
3.1	Program delivery	7
3.2	Quebec regions and the challenges of the 21st-Century economy	10
4	PRIORITIES AND CURRENT ACTIVITIES	15
4.1	Priorities	15
4.1.1	Summary of priorities	15
4.1.2	Rationale for choice of priorities	16
4.1.3	Priority changes from last year	19
4.2	Current activities	20
4.2.1	Summary of current activities	20
4.2.2	Rationale for maintaining current activities	20
5	STRATEGIC OUTCOMES AND PLANNED PERFORMANCE	21
5.1	Plans and planned results by strategic outcome	22
5.1.1	Strategic outcomes under the Agency's core mandate	22
	Enterprise development (Strategic outcome #1)	23
	Planned results, plans and priorities, by component of Strategic outcome #1	26
	Component 1.1 General information and awareness	26
	Component 1.2 Establishment of strategic enterprises	27
	Component 1.3.1 Competitiveness — New business practices	29
	Component 1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	31
	Component 1.3.3 Competitiveness — Commercialization	33
	Component 1.4 Development of small enterprises	35
	Improvement of the environment for economic development of the regions (Strategic outcome #2)	37
	Planned results, plans and priorities, by component of Strategic outcome #2	40
	Component 2.1 Local capability to energize development of the local economy	40
	Component 2.2 Economic enhancement of regional development assets	43
	Component 2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	45

5.1.2 Strategic outcome associated with a special mandate	47
Development and renewal of community infrastructure (Strategic outcome #3)	47
5.2 Factors likely to influence Agency performance	50
5.3 Performance review and measurement strategy	51
5.4 Lessons from past experience	52
6 KEY GOVERNMENT-WIDE MANAGEMENT INITIATIVES	55
6.1 Modern Comptrollership	55
6.2 Integrated management of risks associated with financial contributions	56
6.3 Government On-Line — Service Improvement Initiative	56
6.4 Sustainable Development Strategy	57
6.5 Official Languages	59
7 ORGANIZATION	61
8 APPENDICES	65
8.1 Financial tables and program information	65
8.1.1 Summary of transfer payments	65
8.1.2 Main programs and initiatives and information on transfer payment programs	66
8.1.3 Source of non-responsible revenue	74
8.1.4 Net cost of program for the year covered by Estimates	74
8.2 Horizontal initiatives to which the Agency contributes	75
8.3 Canada Economic Development business offices	77
8.4 Index	78

Message from the Minister

To build the 21st-Century economy that the Canadian people want, we must innovate by building on our regional assets. In my view, Canada Economic Development for Quebec Regions has a significant role to play in providing our country with a strong, dynamic economy, founded on innovation and its great potential for development. An economy that allows our fellow citizens to view the future with confidence and optimism. An economy that enables us to achieve excellence.

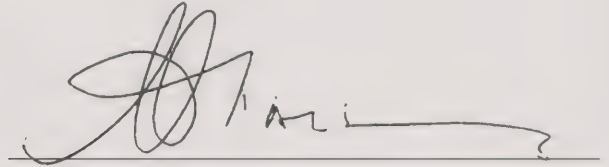
Technological progress is one of the most crucial ingredients in sustained economic growth. By reinforcing our enterprises' productivity and raising Canadians' standard of living, it contributes significantly to Quebec's regional development. In 2004-2007, we will therefore continue to provide our support to Quebec's small- and medium-sized enterprises in the implementation of innovation projects. We will guide them along the path of creativity and ingenuity so they can develop and market new products. In that way, we will be pursuing our objective of helping SMEs diversify their activity and create quality employment for Canadians. We will also be supporting them in their efforts to ensure solid growth.

The Government of Canada also recognizes that social development and economic development are closely linked. Each provides members of a community or region with opportunities to come together to find local solutions to the problems experienced in their communities. The Agency intends to provide its support to the social economy sector in the coming years, in line with the new directions the Government of Canada has set itself in that regard.

In Quebec, as elsewhere in Canada, our communities, large and small, urban and rural, play a vital role in regional development. We want to help create communities where all inhabitants can develop fully and enjoy prosperity. I feel that at Canada Economic Development, we are well equipped to support the attainment of this goal, especially with the Regional Intervention Strategy concept, which allows us to bridge the gap between community-defined needs and the opportunities afforded by the different regions of Quebec.

The fact remains that some regions and communities in Quebec are struggling to adjust to the new economic context. I can see that they are reaping the benefits of the 21st-Century economy to a far lesser degree than others. That is why we shall continue to pay special attention to them in 2004-2007. Canada's growth is made possible by the growth of all its communities, in both rural and urban regions.

In closing, I invite you to read this edition of the *Report on Plans and Priorities*, in which you will be able to learn about the steps we will be taking in Quebec to consolidate the development of all the regions, building on the new economy, innovation and regional assets.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacques Saada', written over a horizontal line.

Jacques Saada
Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

Management representation

I submit, for tabling in Parliament, the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec.

The report was prepared in line with the reporting principles and requirements set out in the *2004-2005 Departmental Report on Plans and Priorities Preparation Guide*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The data it contains on planned spending are in compliance with the guidelines provided in the Minister of Finance's budget and by the Treasury Board Secretariat.
- The document is comprehensive and accurate.
- It is based on sound departmental information and management systems.

The report structure on which this document is based will be used as the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Michelle d'Auray
Deputy Minister

Date: 2004-09-01

2 RATIONALE

The mandate of Canada Economic Development
for the Regions of Quebec is to

*promote the economic development
of the regions of Quebec,*

*paying special attention to those experiencing slow
economic growth and inadequate employment,*

*with a view to the enhancement of prosperity
and employment in the long term.*

In carrying out its mandate, Canada Economic Development helps the Government of Canada fulfil its commitment to promoting equality of opportunity for all Canadians in the pursuit of their well-being, and fostering the economic development of all regions of the country in order to reduce disparities in opportunities, a fundamental value of the Canadian nation enshrined in Section 36 of *The Constitution Act, 1982*.

Under Part II of the *Department of Industry Act* and its attendant legislation, the objectives of the Minister responsible for the Agency with respect to regional economic development in Quebec are to promote economic development in areas where low incomes or slow economic growth are prevalent or where opportunities for productive employment are inadequate; emphasize long-term economic development and sustainable employment and income creation; focus on small- and medium-sized enterprises (SMEs) and the development and enhancement of entrepreneurial talent. The text of the *Department of Industry Act* may be consulted at the following Web address: <http://laws.justice.gc.ca/en/I-9.2/47782.html>.

The Agency targets three strategic outcomes to contribute to the economic development of the regions of Quebec:

- enterprise development
- improvement of the environment for economic development of the regions
- development and renewal of community infrastructure.

The first two outcomes comprise the Agency's core mandate, whereas the third corresponds to a special mandate from the Government of Canada. The diagram presented on page 21 illustrates the Agency's strategic planning framework.

The Agency's action in each region is guided by a Regional Intervention Strategy (RIS) drawn up to make the link between national and region-specific economic priorities, on the basis of each region's potential and niches of excellence.

For further information the Web site of Canada Economic Development is at <http://www.dec-ced.gc.ca>.

3

PLANNING OVERVIEW

3.1 Program delivery

Canada Economic Development elicits, accompanies and supports the implementation of economic development projects. This mandate is pursued through financial assistance programs, complemented by initiatives involving economic facilitation and guidance of the various economic development players. The Agency defines itself as a catalyst in promotion of the economic development of the regions of Quebec. As such, the Agency seeks to enhance synergy among local and regional development players.

Through its action, the Agency encourages the completion of development projects that would not take place without its assistance, would not be carried out on the same scale, or would be put off until later, at the risk of being abandoned completely. To foster the implementation of development projects, the Agency primarily uses financial assistance, in the form of transfer payments, mainly in the shape of repayable and non-repayable contributions. It has to comply with the terms and conditions specific to each of its programs, as approved by Treasury Board. In synergy with financial assistance from the Agency, various initiatives involving economic facilitation and guidance for development players contribute to enterprise development and improvement of the environment for economic development of the regions. These initiatives are carried out by Agency personnel and organizations to which the Agency provides financial assistance to enable them to offer services to enterprises and other local and regional development players. The Agency's contribution programs and the initiatives with respect to economic facilitation and services delivered with its assistance are described in section 8.1.2.

Canada Economic Development has a significant presence in each Quebec region through its 14 business offices.

This presence is securely anchored within communities, and enables the Government of Canada to stay well informed of the evolving challenges of Quebec SMEs and regional issues, to be an integral part of the different forums and events marking the economic development of each region, to hear and understand communities' concerns, and to help communities mobilize to meet their development challenges.

The Agency teams up with a broad network of development agents in each region of Quebec. Often the Agency's action on development is carried out through intermediary groups that the Agency helps to finance. By funding these organizations and facilitating their networking, the Agency moves closer to citizens and the different regional realities, and offers local economic agents the opportunity of contributing to the development of their economy.



Abitibi-Témiscamingue
 Marc Lemieux
 © Le Québec en images, CCDMD

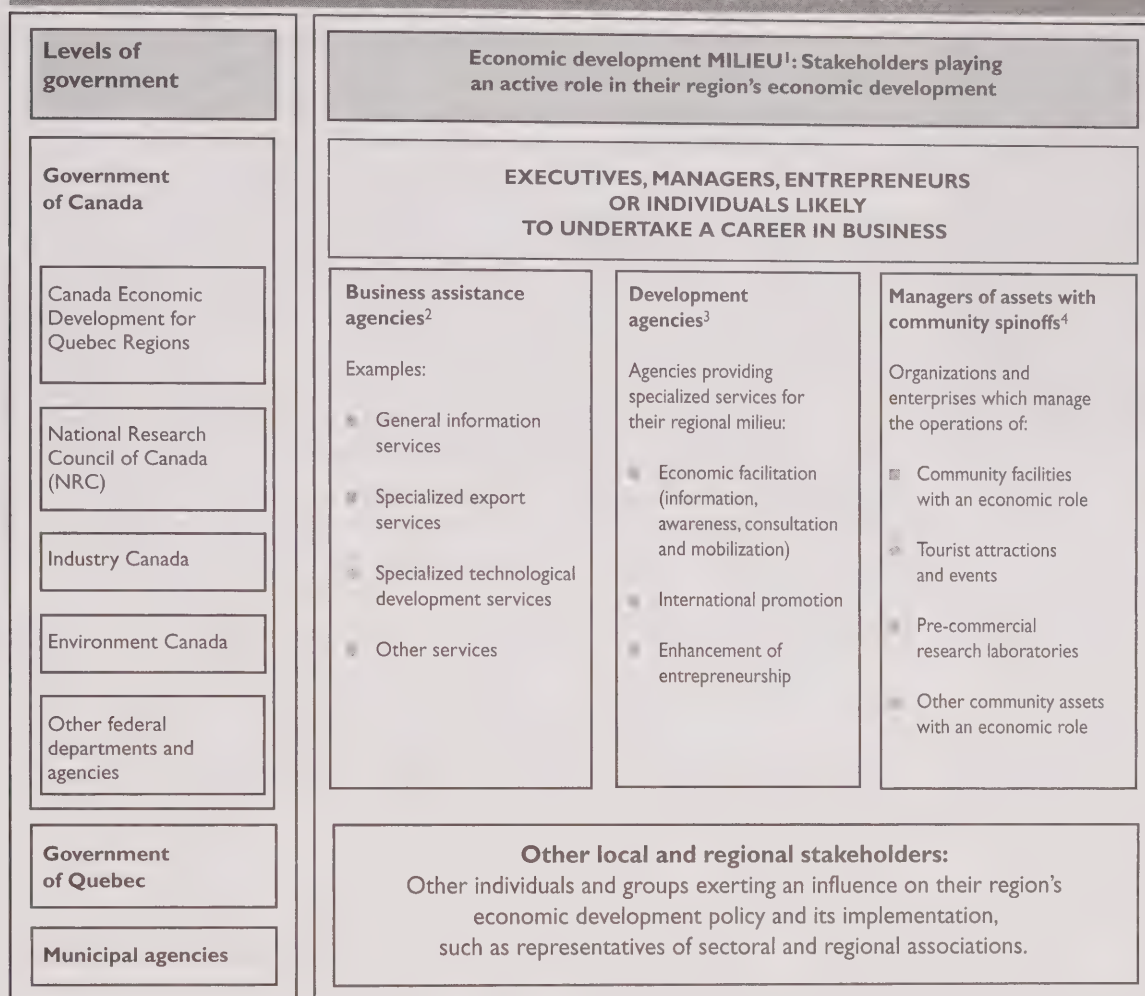
As the table on the following page shows, the Agency carries out its mandate in a complex environment comprising a variety of players, of which it indeed is an integral part. In fact, the Agency works with more than 100 local organizations, many of which have the mandate to offer specialized services to regional enterprises. Many organizations are volunteer-based and represent the way in which Canadians can play a major role in the economic development of their own communities. For instance, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Business Development Centres (BDCs) and Community Economic Development Corporations (CEDCs) can count on the involvement of more than 1,400 volunteers who together devote several tens of thousands of hours' work to their communities' development.

Many other examples of co-operation should be emphasized. The Agency works closely with the *Alliance numériQC*, *Enviro-Access*, and *BioQuébec* to promote innovation in enterprises. The Agency also works with World Trade Centre Montreal and a network of regional export-assistance organizations to contribute to the attainment of national objectives for development of international markets. The *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, various trade associations and the boards of trade and chambers of commerce are just some of those working with the Agency.

The Agency works dynamically and in close co-operation with several Government of Canada departments and agencies to foster implementation of common objectives, using a complementary approach that builds on each organization's specific expertise. Close co-operation has been instituted through such co-ordination mechanisms as Team Canada or the Canadian Technology Network (CTN). The Agency also works with the National Research Council Canada (NRC), Canadian Heritage, Parks Canada, Environment Canada, Transport Canada, Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada (including the Canadian Forest Service), Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC), the Business Development Bank of Canada and several others.

In the case of programs corresponding to its core mandate, the Agency co-operates on a case-by-case basis, without any formal framework, with several Quebec government departments and agencies to foster implementation of development projects when they correspond to the priorities of the Government of Canada, the Agency and the local economic milieu. In this context, some projects supported by the Agency are also backed by the Government of Quebec, or by other Government of Canada departments and agencies, or by municipal authorities, which participate in establishing financial packages. In the case of the Infrastructure Canada Program, a formal co-operation agreement was signed with the Government of Quebec.

ECONOMIC DEVELOPMENT PLAYERS IN QUEBEC REGIONS



Notes:

- 1 **Milieu** means all players taking an active role in their region's economic development.
- 2 Business assistance agencies specialize in one of the following areas: development of external markets, innovation, incubation of startup enterprises, or financial services to small enterprises. Most of these organizations have a regional operating base. Among the services they provide are dissemination of information, raising of awareness and assistance with development of knowhow.
- 3 Regional agencies providing services to the **milieu** (development agencies) include organizations providing information, awareness, skills development, mobilization and consultation of their local **milieu** as well as international promotion organizations and organizations or groups carrying out activities to enhance entrepreneurship.
- 4 **Assets with community spinoffs** means tourist attractions and events, and community facilities with an economic role.

3.2 Quebec's regions and the challenges of the 21st-Century economy



Bar-Saint-Laurent
Michel Laverdière

The Agency's plans and priorities are influenced by the context in which Quebec's regions and enterprises operate and the challenges the new 21st-Century economy places in front of them.

The Quebec economy has improved its performance over the past few years. Stimulated by robust residential construction, consumer spending and investment in public infrastructure, Quebec's annual average gross domestic product (GDP) growth rate was 4% from 1998 to 2002, higher than the 3.7% national average. Employment in Quebec rose by 1.7% in 2003, while the unemployment rate, which had held above 10% throughout the 1980s and 1990s, fell to 9.1%. But the Quebec economy continues to lag behind Canada's. The jobless rate remains higher than the national average (7.6%), and disposable income per inhabitant still post a gap compared with the Canadian average (\$20,660 compared with \$22,270 in 2002). Whereas the Quebec population represents 24% of the population of Canada, its GDP represents only 21% of Canadian GDP.

The population of Quebec (7.2 million) is growing much more slowly than Canada's (1.4% compared with 4% from 1996 to 2001). The fertility rate of 1.44 children per woman, among the lowest of any Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries, is insufficient to ensure population growth in the medium and long term. Quebec receives a low proportion of immigrants to Canada (15% compared with 60% in Ontario in 2001). In terms of interprovincial migration, Quebec has since 1972 posted a net loss of residents to other provinces. This low population growth affects the dynamism of the economy by pushing down domestic demand for goods and services. It also has an impact on the climate for investment and enterprise creation, reducing job opportunities accordingly.

Failing sustained demographic growth, a sound performance on external markets becomes essential for maintaining the economic growth of Quebec and its regions. The Quebec economy is very open to the world. Growth in Quebec's external trade has surpassed Canada's and Ontario's over the past decade, while the proportion of international exports in Quebec's GDP rose from 18% in 1992 to close to 33% in 2000.

Of Quebec's exports, 85% are headed for the United States, a proportion that has been rising since 1992 (75%). Quebec's trade surplus with the United States went from \$7 billion in 1991 to more than \$40 billion in 2000. But 2001 and 2002 saw a decline, with exports to the United States falling by 5.4% and 4.8% respectively following the slowdown in the U.S. economy.

The composition of Quebec's exports has seen a major switch to higher value-added products. Minerals and wood-based products, which accounted for 23% of exports in 1992, no longer represented more than 17% in 2001, while transportation equipment was the main export product (20%). In 2000, more than 32% of Quebec's exports were associated with products manufactured using high technology (compared with 14% for Canada as a whole).

In a global economy, innovation through creation, dissemination and application of knowledge becomes essential for maintaining enterprises' competitiveness.

Quebec has for many years posted the best performance among Canadian provinces in terms of research and development (R&D) effort, an essential element in innovation support. The percentage of its GDP devoted to R&D in 1999 (2.42%) far exceeds the Canadian average (1.83%) and equals the average among G7 countries. A substantial proportion of private sector research in Quebec is entrusted to institutions of higher education (more than \$180 million in 1999-2000), proof positive of the importance of university-enterprise links. Private funding of university research has more than doubled over the past decade. The challenge is to ensure that the potential results of this university research translate into adequate scientific and commercial value (including technology transfer) to enable Quebec enterprises to innovate further.

More R&D and innovations to enhance production processes and produce at better cost translate into productivity gains and enterprises that are better equipped to compete. Quebec has made substantial progress on the labour productivity front, but still lags behind Canada as a whole (a 5% gap in 2001 across all sectors). This lag is attributable in particular to the strong representation of SMEs in Quebec's manufacturing structure, as SMEs tend to be less productive than large corporations. Also, Quebec SMEs are more heavily concentrated in traditional industries that, generally speaking, are less productive, such as food and beverages, rubber and plastics, textiles-leather-clothing, wood, furniture and paper.

To date, Quebec SMEs have primarily limited themselves to innovating on the technological front to enhance their productivity. Faced with an increasingly complex business environment, they will have to innovate further with respect to business processes associated with management, hiring, training and human resources management, and to acquisition and mastery of strategic, technological or commercial intelligence.

SMEs are a significant component of the Quebec economy, providing it with 43% of all jobs and contributing some 29% of manufacturing added value. While Quebec is recognized for its proportion of SMEs, the enterprise creation rate flagged over the past decade, falling to only 30,000 startups a year, well below the 40,000 posted in the 1980s. Moreover, a high percentage of startup enterprises in Quebec are in the primary sector, (26%, as against 12% in Canada as a whole), while only 13% operate in the tertiary sector, where growth is generally stronger (28% in Canada as a whole).

The large census metropolitan areas (CMAs) of Montreal, Québec City and Gatineau (part of the Ottawa-Gatineau CMA) together account for more than 60% of the population of Quebec, and most of the province's demographic growth is concentrated there.

The Montreal metropolitan area (pop. 3.4 million) is home to 47% of Quebec's population and contributes more than 50% of the province's GDP. Montreal has developed substantial competitive advantages in several fields associated with knowledge and creation, including aerospace, telecommunications and new information technology, health sciences and biotechnology and entertainment (film production/distribution, radio/TV broadcasting, performances, plays and musical events). With more than 2,000 institutions active in R&D, numerous research centres and four universities, Montreal is the principal centre for R&D in Quebec. It receives a large share of foreign tourists' spending in Quebec. A good number of SMEs in the region operate in the textile-clothing, food and beverage and printing industries, which still provide more than one-third of manufacturing employment.

Despite the economic recovery of the past few years, Montreal still lags behind the 25 other main large cities in North America for a series of indicators such as GDP per inhabitant, employment rate and disposable income per inhabitant. Its jobless rate in 2003 (9.5%) is higher than Toronto (7.7%) and Vancouver (7.3%), and its demographic growth lower (3% from 1996 to 2001, as against 9.8% in Toronto and 8.5% in Vancouver). Several boroughs in the core of the urban area, which are struggling with problems of decline and marginalization, post an incidence of low income in excess of 40% (20% for Canada as a whole).

The Montreal area enjoys many assets for taking greater advantage of the opportunities afforded by market globalization and development of the new economy. Its competitive edge lies largely in its ability to mobilize creative human resources in order to innovate, create new products and services, support the development generated by new technology and put in place networks that combine knowledge and technology. Its economic performance is also linked to increased productivity in its traditional industries and development and renewal of its community infrastructure.

Public administration is the main employer in the Québec City (pop. 683,000) and Gatineau (pop. 258,000) metropolitan areas, which generally post among the highest employment and income levels in the province. For several years now, development efforts have focussed on economic diversification, and these regions now boast a growing pool of enterprises and institutions operating in knowledge-intensive sectors, such as optics-photonics, new information technology and the biomedical field. These areas can also build on their status as internationally known tourism destinations.



e-du-Québec
g Dorion
Québec en images, CCDMD

Located within a radius of about 150 kilometres from the major metropolitan areas, the intermediate central regions boast a dynamic manufacturing sector based on medium- or low-technological intensity industries. Enhancing SMEs' productivity is key to maintaining the economic vitality of such areas as Drummondville, Victoriaville and the Beauce. The Sherbrooke and Trois-Rivières metropolitan areas, for their part, increasingly owe their economic dynamism to the presence of their universities and research centres.

The economies of the regions remote from major centres (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay—Lac-St-Jean, Côte-Nord and Nord-du-Québec) are based primarily on the harvesting of natural resources: forestry and wood products, mining and aluminum smelters, fishing and processing of fish products, electricity generation and transmission, etc. Many communities depend on one main employer or a dominant sector. These regions have to contend with a declining population (-4% from 1996 to 2001) as their young people leave, and the loss of resource sector jobs owing in particular to productivity gains, technological progress, stronger international competition and reduction in the resource. These remote regions experience difficulty adapting to the new globalized economy that is increasingly knowledge-based, and all post higher unemployment rates and lower income levels than the Quebec average. They are faced with major economic development challenges in view of the distance to their markets, variable access to major transportation and communication networks and the difficulty of hiring an educated labour force.

One of the main challenges for remote regions is to develop activities with higher added value, particularly in the natural resource sectors, building on their university and research centres, which are their gateway to the knowledge economy. In the Saguenay metropolitan area and the communities of Rimouski and Rouyn-Noranda, for instance, the specialized expertise of such centres, notably in aluminum processing, the boreal forest, marine sciences or mining, enable them to invest their knowledge in niches of excellence that are strategic for development.

In recent years, the social economy has been booming in Quebec. It is enhanced by more than 7,150 enterprises – co-operatives and non-profit organizations – which employ 124,000 people and generate \$17.2 billion in revenue. These enterprises contribute to reinforcing the social and economic fabric of both urban and rural communities through local services, initiatives to enhance local resources and enterprises enabling marginalized population groups to enter the labour market. Usually stemming from joint action and mobilization of several partners, and well rooted in their communities, social economy enterprises are often well placed to identify new needs in

communities and respond to them in a concerted manner. But social economy enterprises have only limited access to conventional financial capital, and that restricts this sector's development. Moreover, some of these enterprises have difficulty planning and managing their activities.

This section contains data from *The Economy of Quebec and Its Regions: Analysis of Trends 2003*: www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Observatoire-EN/ADT_2003_eng.pdf).

4

PRIORITIES AND CURRENT ACTIVITIES

The box on page 17 defines the terms **priorities** and **current activities** as used in this report.

4.1 Priorities

4.1.1 Summary of priorities

PRIORITIES TARGETING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC

Activities subject to special attention
from the Agency and intensified intervention

I- INNOVATION — KNOWLEDGE ECONOMY

Like last year, the Agency continues to devote special effort to promoting innovation — knowledge economy in each region of Quebec (previous priority). This priority accounts for more than half of the contribution expenditures of the Agency's two main programs under its core mandate: the Innovation, development entrepreneurship and access program (IDEA) for SMEs and the Regional Strategic Initiatives (RSI) program.

Under Strategic outcome #1- *Enterprise development*, this priority involves continuing, until March 31, 2005

- to intensify intervention for the development, perfection, trial and experimentation of new or improved products or processes
- commercialization of innovation
- startup and expansion of enterprises in innovative niches or new economy-related niches
- improvement of productivity.

(See Section 5.1.1)

Under Strategic outcome #2-

Improvement of the environment for economic development of the regions, this priority involves continuing

- intensified intervention for the reinforcement of knowledge-based competitive advantages
- economic enhancement of the products of research.

This priority is in line with the commitments made by the Agency with respect to the use of budgets transferred from the Canada Jobs Fund (CJF).

(See Section 5.1.1)

PRIORITIES TARGETING THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC

Activities subject to special attention
from the Agency and intensified intervention

2- COMMUNITIES EXPERIENCING ADJUSTMENT DIFFICULTIES

This priority primarily affects all those Quebec regions and communities that are far from major urban centres. The adjustment of communities in difficulty was one of the Agency's major concerns reported in the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (previous priority).

Under the Strategic outcomes *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions*, this priority involves paying special attention to regions where growth is slow and employment opportunities are inadequate by devoting to it approximately one-third of the Agency's contribution expenditures with respect to its core mandate. This priority affects each of the activities under the Agency's core mandate, including those in the field of innovation and the knowledge economy.

This priority also translates into the application of two special initiatives: the continuation, until August 22, 2005, of the Canadian Support Program for the Economy of Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine (previous initiative), and the continuation, until March 31, 2005, of the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities (a new initiative under the RSI program). These initiatives are aimed at re-energizing and diversifying the economy of those communities experiencing major adjustment difficulties, building in particular on promotion of local entrepreneurship and job creation.

4.1.2 Rationale for choice of priorities

The Government of Canada's vision and objectives for economic development constitute the Agency's target.

The challenge for Canada Economic Development is to contribute to their achievement in such a way as to enable each region of Quebec to participate to its full potential by adapting the Agency's development approach to the situation specific to it. In that perspective, the Agency has established its priorities so as to follow through on the Government of Canada's desire to reinforce the action of the regional development agencies in order to build a 21st-Century economy. This economy will be built on innovation, in which Canada will assert itself over the next decade as a world leader in developing and applying path-breaking technologies, such as biotechnology, environmental technology, information and communications technologies, health technologies and nanotechnology. Each region of Quebec will be able to reap benefits, building on indigenous strength.

These two objectives correspond to the Agency's key priorities: Innovation — Knowledge economy and Communities experiencing adjustment difficulties. At the same time, these priorities concern the two strategic results under the Agency's core mandate: *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions*.

Definitions...

- **Priorities** identify the most important fields on which the Agency has chosen to focus for 2004-2005 — 2006-2007.

In concrete terms, the term **priority** means the Agency will continue to devote to priority fields a high percentage of the contribution budget associated with its core mandate. In the context of a marked decrease in the Agency's financial means (table on p. 63: Planned spending), the *amount* of its expenditures in priorities fields has to decrease, but in a lower proportion than the current activities expenditures relating to its core mandate. **Previous priority** means this priority was identified in the previous Report on Plans and Priorities.

- Current activities are Agency activities not related to its two key priorities. While they are important for the economic development of the regions of Quebec, **current activities** are thus not subject to an intensification of Agency intervention.

In concrete terms, **current activities** means the *percentage* of the Agency's contribution budget devoted to all areas of **current activities** related to its core mandate has to decrease, as does the *amount* of the expenditures, more substantially than the total budget for its core mandate.

- **Priorities and current activities** cover areas of activity aimed at economic development of the regions of Quebec, the ultimate outcome targeted by the Agency. Management initiatives are dealt with in Section 6.

On the sustainable development front, the Government invites Canadians to demonstrate leadership in green technologies, thus stimulating innovation and new market opportunities. Agency intervention in the economic development of the regions of Quebec is in line with this perspective, as may be seen from its *Sustainable Development Strategy - Action Plan 2003-2006*, or SDS (see page 58).

Innovation — Knowledge economy

For Quebec SMEs, the Agency is the main organization within the Government of Canada to support commercial enhancement of innovation.

To contribute to building the 21st-Century economy founded on innovation, the Agency provides Quebec SMEs, in an integrated manner, with a continuum of support necessary for innovation, from access to financing for the startup of innovative enterprises to the commercialization of innovative products, via the adoption of new technology and more productive equipment. The Agency thus aims to respond to one of the Government of Canada's main concerns with respect to innovation and SMEs, in close co-operation, region by region, with the network of

technological advisors of the National Research Council Canada (NRC), expanding upon its Industrial Research Assistance Program (IRAP). *Canada's Innovation Strategy* has set Canadian enterprises the objective of ranking among the world's best in terms of the share of private-sector sales attributable to innovations.

The Agency will continue to contribute to achieving the Government of Canada's goal of placing increased emphasis on opportunities to add greater value to natural resources through application of advanced technology and know-how.

Promotion of innovation and development of the knowledge economy have become the Agency's main intervention over the past few years. For instance, the *Performance Report for the period ending March 31, 2003* showed, on page 26, that projects belonging to the Innovation — Knowledge economy field accounted for 69% of the financial assistance approved in 2002-2003 under the two main programs associated with the Agency's core mandate (including transfers to the National Research Council Canada). The performance report may be consulted at http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/index_en.html.

The impact of Agency intervention for promotion of innovation is felt primarily in cities, in both Quebec's main metropolitan areas and urban centres in outlying regions. Agency initiatives aimed at the economic enhancement of research particularly help the main Quebec university towns become more solidly anchored in the knowledge economy in the network of large North American cities.

An assessment of the Agency's intervention in the Innovation — Knowledge economy field is currently under way. The evaluation framework was designed to enable the Agency to draw lessons from the implementation of its intervention, the timeliness of the approach advocated and the results on enterprises' competitiveness in order to inform it concerning planning of its future intervention.



-Nord
Beauchamp
Québec en images, CCDMD

Communities experiencing adjustment difficulties

The Agency pays special attention to regions and communities experiencing adjustment difficulties. These regions reap the benefits of the 21st-Century economy far less than others do. They post the highest jobless rates in Quebec and, in some communities, among the highest unemployment rates in Canada. Some of them are shaken by crises (such as plant closings or the increased scarcity of natural resources) which jeopardize their economic viability. The Agency's rationale and mandate tell it to pay special attention to those regions where opportunities for productive employment are inadequate. For these reasons, the Agency plans to devote approximately one-third of the budget under its core mandate to fostering the implementation of projects in the resource regions; these regions account for some 12 percent of the province's population.

Alternative considered

By choosing Innovation — Knowledge economy and Communities experiencing adjustment difficulties as priorities, the Agency has deliberately opted for a balanced approach between, on the one hand, the pursuit of development opportunities based on knowledge and new technology and, on the other hand, in the spirit of its mandate, support for the economic vitality of regions with high unemployment. An approach focussing exclusively on technological development and SMEs would have concentrated most of its impact on major urban centres, an option the Agency did not wish to choose in view of its statutory mandate.

4.1.3 Priority changes from last year

In the wake of the 2002-2003 and 2003-2004 Reports on Plans and Priorities, the Agency continues to devote intense effort to promoting innovation and the knowledge economy, as well as the economic adjustment of regions in difficulty.

In the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*, the Agency pointed out that it would be paying special attention to the implementation in Quebec of two new national initiatives, the Canadian Textile and Apparel Industries Program (CATIP), and the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program. This special attention, initially required to start up these two programs promptly, is now no longer necessary. The administration of the former, scheduled to terminate on March 31, 2006, is now part of the Agency's current activities, while the latter terminates at the end of March 2005.

4.2 Current activities

4.2.1 Summary of current activities

CURRENT ACTIVITIES TARGETING ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC

STRATEGIC OUTCOME #1 - ENTERPRISE DEVELOPMENT

- Enhance enterprises' access to information likely to inform their business decisions.
- Promote the establishment of enterprises that play a strategic role in niches of excellence specific to each region.
- Foster commercialization on new markets and export development.
- Foster development of small enterprises of local and regional reach.

(See section 5.1.1)

STRATEGIC OUTCOME #2 - IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS

- Promote local and regional economic agents' capability to elicit the emergence of projects likely to reinforce their region's distinctive competitive advantages.
- Foster the implementation of projects aimed at creating or reinforcing assets likely to generate a strategic impact and have ripple effects on a region's economy.

(See section 5.1.1)

STRATEGIC OUTCOME #3 - DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE

- Foster upgrading of drinking water and wastewater infrastructure.
- Foster improvement of local transportation infrastructure.
- Promote the completion of projects with urban or regional economic impact.

(See section 5.1.2)

4.2.2 Rationale for maintaining current activities

Many of the Agency's current activities involve implementing in Quebec such national programs and initiatives as the Infrastructure Canada Program, the Community Futures Program (CFP), and Canada Business Service Centres (CBSCs).

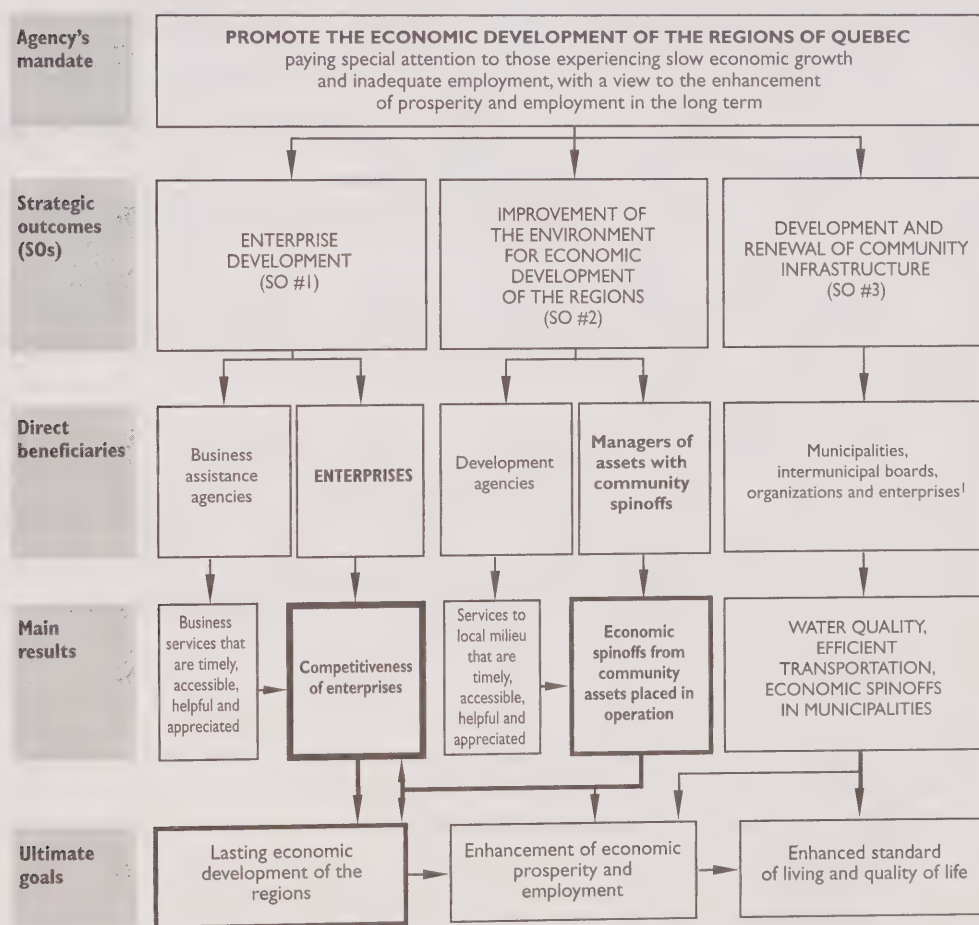
Other current activities make up the Agency's contribution to the achievement of national objectives, such as that of reinforcing the capability to broaden markets and supporting small enterprises so they can develop their market access.

STRATEGIC OUTCOMES AND PLANNED PERFORMANCE

This section presents each of the Agency's strategic outcomes and their components, linking them with the priorities set out in the previous section; it also gives examples of performance targets, and specifies the factors that could influence them.

The Agency targets three strategic outcomes to contribute to the economic development of the regions of Quebec. The first two outcomes form its core mandate, while the third strategic outcome corresponds to a special mandate from the Government of Canada. The table below illustrates the Agency's strategic planning framework.

Mandate, strategic outcomes and ultimate goals



Note:

- For the third strategic outcome, municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises receive Agency funding through the Government of Quebec within the framework of the Infrastructure Canada Program.

Definitions...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Core mandate refers to all Agency activities targeting economic development of the regions. It includes all the Agency's programs except the Infrastructure Canada Program, whose implementation constitutes a special mandate with a separate budget. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planned results are tangible results to which the Agency will have contributed through its intervention during 2004-2005 — 2006-2007.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic outcomes are lasting, long-term benefits for Canadians stemming from the Agency's vision and activities in Quebec. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans identify planned results and their timetables (milestones) present how the Agency will set about achieving them, and explain the logic underlying the chosen approach.

5.1 Plans and planned results by strategic outcome

5.1.1 Strategic outcomes under the Agency's core mandate

The Agency's core mandate is carried out through two strategic outcomes:

- enterprise development
- improvement of the environment for economic development of the regions.

The Agency's key priorities, Innovation — Knowledge economy and Communities experiencing adjustment difficulties, are achieved in both these strategic outcomes at the same time.

Of these two strategic outcomes, *Enterprise development* remains the most important in terms of allocation of financial resources. The Agency anticipates that expenditures for *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions* will be split approximately 55/45 over the next three fiscal years as a whole.

This ratio is slightly different from that (60/40) announced in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*: <http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-EN/RPP-ENG3.PDF?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb>. This rebalancing in favour of *Improvement of the environment for economic development of the regions* is attributable to the fact that the contributions associated with certain major projects under *Enterprise development* end in 2004-2005.

Enterprise development (Strategic outcome #1)

MAIN PLANNED RESULTS for the two key priorities	
Innovation — Knowledge economy	
<ul style="list-style-type: none"> ■ startup of technological enterprises ■ establishment, modernization and expansion of enterprises in innovative or new economy-related niches ■ adoption of advanced business practices ■ acquisition of new technology and more productive equipment ■ innovative products and services ready to be commercialized ■ development of higher-performance production processes ■ increased sales of innovative products. 	
Communities experiencing adjustment difficulties	
<ul style="list-style-type: none"> ■ planned results listed above (Innovation — Knowledge economy) ■ development of small enterprises of local and regional scope ■ establishment or expansion of enterprises which play a strategic role in their region. 	

Enterprises are the main driving force behind economic development and wealth creation, so the economic development of the regions involves the growth of enterprises.

The growth of enterprises which innovate and export has a particularly stimulating effect on economic development and sustainable increases in employment.

To maintain their competitiveness and prosper in a context of economic globalization and accelerating technological progress, enterprises are well-advised to identify strategic information effectively and incorporate it in their decision-making. They have to show themselves capable of great flexibility, and innovate rapidly and constantly in line with ever-shorter product development and commercialization cycles. It is also worth their while adopting advanced technology, innovative production processes, new methods of organization and new business management processes, such as strategic alliances, subcontracting and e-business, etc. To sustain their growth, enterprises have to be able to count on quality human resources, too.



Estrie
Marcel Labonté
© Le Québec en images, CCDMD

Moreover, small enterprises of local and regional scope are an essential element in maintaining the economic vitality of rural communities and regions far from major urban centres. For the most part, small enterprises begin by serving the markets in their region; eventually, some of them will then make a name for themselves on the national and international economic stage.

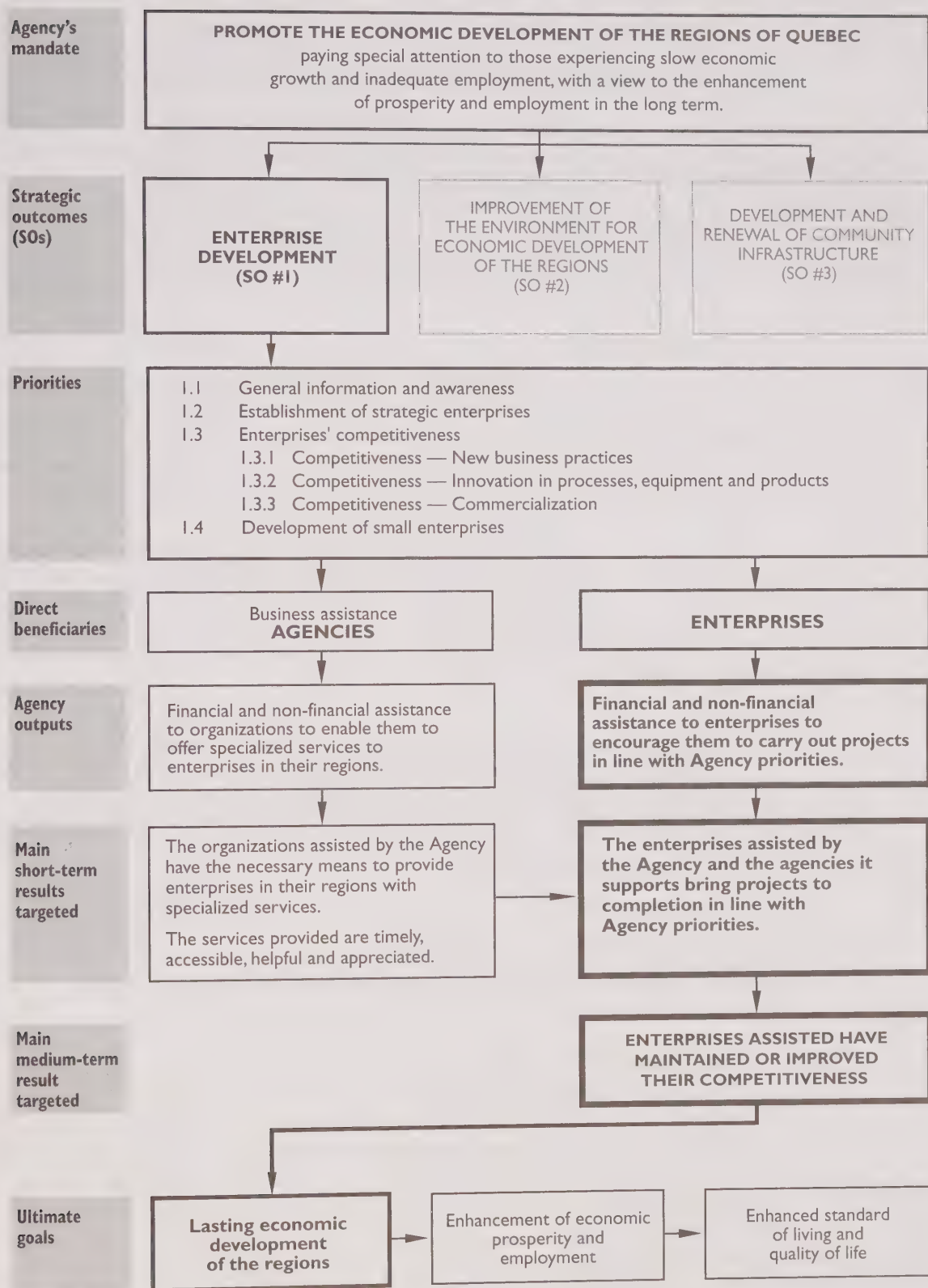
Canada Economic Development contributes to the development of enterprises by helping them carry out projects that match the strategic outcome components presented in the table on the following page (these components are described later in this section). To do so, the Agency primarily uses financial assistance, as an incentive, when it has solid grounds to believe these projects would not be carried out without such assistance or would not be carried out on the same scale or within the same timeframe.

The Agency also contributes to the financing of organizations which provide enterprises with specialized services that fit in with its priorities. The Agency's financial assistance programs are described in greater detail in Section 8.1.2.

For Canada Economic Development, the outcome of developing enterprises should be more dynamic, more competitive enterprises, capable of creating more prosperity and employment in their home regions. In the context of market globalization, the Agency considers that export growth contributes particularly strongly to increasing the prosperity of a region's residents and their employment income. In terms of results, the Agency is consequently specially interested in increases in enterprises' sales and exports.

The contribution expenditures the Agency expects to make in support of enterprise development will reach some \$290 million for 2004-2005 — 2006-2007; this budget will be allocated among the six strategic outcome components presented below paying special attention to components related to innovation and to the knowledge economy. This amount illustrates the relative importance placed on this strategic outcome and should be seen as an approximation. These projected three-year expenditures represent a 25-per cent decrease from the \$385 million specified in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*. This drop is largely explained by the scheduled termination, on March 31, 2005, of the transfer of the balance from the Canada Jobs Fund. It is also attributable to the fact that the Agency plans to have terminated payment, during FY 2004-2005, of the costs associated with a major project under *Enterprise development*.

Logic model for Strategic Outcome #1



Planned results, plans and priorities, by component of Strategic outcome #1

Component 1.1 General information and awareness

<p>MAIN SHORT-TERM PLANNED RESULT IN ENTERPRISES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ information obtained taken into consideration in business decisions, projects, strategies and plans of enterprises which have made information requests.
<p>MILESTONES</p> <p>Planned results should generally be visible within six months following receipt of the information by the enterprise which benefited from it.</p>
<p>FOLLOW-UP</p> <p>The Agency will know that its assistance contributes to producing the planned results if the surveys of business people who have used these services reveal that they are satisfied with them, that the information received was helpful to them, and whether they consider their business decisions to have been more informed and more productive as a result of this information.</p> <p>In addition, an evaluation of the Canada Business Service Centres is scheduled for FY 2004-2005. In particular, it will provide information on the relevance of the business intelligence passed on by the CBSCs and on its use by enterprises in their decision-making.</p>
<p>STATUS</p> <p>Current activity</p>
<p>The logic model of General information and awareness may be consulted on page 41 of the <i>Performance Report for the period ending March 31, 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor21).</p>

The Agency's plan targets:

- improvement of enterprises' access to general information likely to inform their business decisions
- raising business executives' awareness of the main issues affecting development.

To implement this plan, the Agency contributes, from its operating budget, to the management and implementation in Quebec of the Canada Business Service Centres national initiative. The Agency funds the *Info entreprises* and *Ressources Entreprises* centres, which provide entrepreneurs, without charge, with integrated information on government programs and services. These centres deliver business intelligence research services to business people, as well.

The Agency also provides financial assistance for organizations so they can disseminate documents to raise awareness, or organize conferences, seminars or short workshops on general issues concerning enterprise development, in order to awaken business people's interest in those questions and elicit reflection leading to action, where necessary.

Example of target as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Approximately 80% of the information conveyed in response to 1-1.5 million expected information requests will have been deemed helpful by the enterprises benefiting from it, and will have been used to inform their business decisions.

Component 1.2 Establishment of strategic enterprises

<p>MAIN MEDIUM-TERM PLANNED RESULTS IN ENTERPRISES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ startup and expansion of small enterprises in high-technology sectors ■ establishment, modernization and expansion of strategic enterprises, notably in new-economy fields. 			
<p>MILESTONES</p> <p>Depending on the complexity and scale of each project, planned results should generally be visible between one and three years following receipt of assistance by the enterprise whose project was supported.</p>			
<p>FOLLOW-UP</p> <p>The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the evaluations, surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show that enterprises were created, that they expanded or that they played a strategic role in their region's economic development.</p>			
<p>STATUS</p> <table border="0"> <tr> <td> <p>Priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ innovative projects associated with the knowledge economy in all regions of Quebec ■ in communities experiencing adjustment difficulties, also include projects with strategic impact in niches of excellence specific to each of them. </td><td> <p>Current activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ all other projects to establish strategic enterprises. </td></tr> </table>		<p>Priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ innovative projects associated with the knowledge economy in all regions of Quebec ■ in communities experiencing adjustment difficulties, also include projects with strategic impact in niches of excellence specific to each of them. 	<p>Current activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ all other projects to establish strategic enterprises.
<p>Priorities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ innovative projects associated with the knowledge economy in all regions of Quebec ■ in communities experiencing adjustment difficulties, also include projects with strategic impact in niches of excellence specific to each of them. 	<p>Current activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ all other projects to establish strategic enterprises. 		
<p>The logic model for Establishment of strategic enterprises may be consulted on page 45 of the <i>Performance Report for the period ending March 31, 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor22).</p>			



Gaspésie—Île-de-la-Madeleine
 Marc Blanchette
 © Le Québec en images, CCDMD

For the establishment of strategic enterprises, the Agency's plan concerns:

- pre-startup, startup, launch of business operations of newly established enterprises and their first expansion phases (primarily technological enterprises in incubators)
- construction, expansion or modernization of means of production (plants, workshops, etc.) by enterprises which play a strategic role in their region's development.

The Agency rarely grants contributions to enterprises larger than an SME, and this exceptional support is intended to grasp a particularly strategic development opportunity, generally in a community experiencing adjustment difficulties or where alternatives as to development opportunities are few and far between.

The establishment of strategic enterprises targets the development and consolidation of a critical mass of economic activity in niches of excellence specific to each region. By seeking to create critical mass, the Agency wishes to develop sufficient business volume in the regions to generate ripple effects in a promising area of economic activity for which the region enjoys competitive advantages.

The reinforcement of regional niches of excellence is indeed one of the foundations of the Regional Intervention Strategies (RISs). In each region of Quebec, the Agency's action is guided by a RIS drawn up so as to provide the link between national and region-specific economic priorities, in line with its potential and its niches of excellence. The niches of excellence on which the Agency intends to build have been carefully identified with local economic agents. Contributing in this way to the attainment of major national objectives, the Agency notably fosters the establishment of innovative or new economy-related enterprises in the fields of health science, biotechnology, new information and communications technology, environmental technology, and optics-photonics, to name just a few. In some regions of Quebec, the Agency's RISs target the development of value-added industries in the resources sector and agriculture, one of the Government of Canada's objectives (for instance, marine sciences industry, secondary and tertiary aluminum and forest product processing, and the bio-food industry).

Examples of targets as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Three new incubators will have been set up to guide young technological enterprises in their pre-startup and startup.
- Some 350 enterprises deemed strategic will have been created or will have expanded in the different regions of Quebec.

The reinforcement of niches of excellence also involves the enhancement of their development environment, notably through reinforcement of knowledge-based competitive advantages; this other aspect of the Agency's strategy will be examined later in this report, in the part covering Strategic outcome #2, *Improvement of the environment for economic development of the regions*.

Component 1.3.1 Competitiveness — New business practices

MAIN PLANNED RESULTS, IN THE SHORT AND MEDIUM TERM, IN ENTERPRISES

- adoption of advanced business practices
- improvement of enterprises' competitiveness.

MILESTONES

Depending on the complexity and scale of each project supported, planned results should generally be visible between one and two years following receipt of the assistance by the enterprise.

FOLLOW-UP

The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the evaluations, surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show enterprises adopting new business practices and enhancing their competitiveness.

STATUS

Priority:

- New business practices ties in with the Innovation — Knowledge economy priority

The logic model for Competitiveness — New business practices may be consulted on page 53 of the *Performance Report for the period ending March 31, 2003* (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor24).



Île-de-Montréal
Denis Chabot
© Le Québec en images, CCDMD

New business practices (NBPs) involve a comprehensive process of renewal of an enterprise's strategic positioning and way of doing business. NBPs can lead to introduction of planning processes, strategies for enhancement and development of the enterprise's key competitive advantages, new industrial organization modes (linkages, subcontracting, alliances with foreign firms, etc.), e-business practices, management practices geared to sustainable development, quality management practices, and so on.

In the context of economic globalization, one way for enterprises to reinforce their competitiveness and productivity is to modernize their business practices. In some economic sectors, particularly those whose organizational model is based on close relations between prime contractors and subcontracting SMEs, the bell for e-business practices and quality management practices rang several years back. Successful adoption of such practices is no easy matter, though; owing to their complexity, these projects involve risk and major challenges.

To promote the adoption of advanced business practices, the Agency's plan is to foster:

- access to specialized intelligence and enterprises' awareness of advanced business practice issues
- development of business executives' competencies in these fields
- introduction and implementation of advanced business practices.

Example of target as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 400 enterprises will have introduced new business practices.

Component 1.3.2 Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products

MAIN PLANNED RESULTS, IN THE MEDIUM TERM, IN ENTERPRISES <ul style="list-style-type: none">■ innovative products and services ready to be commercialized■ development and use of higher-performance production processes■ acquisition of new technology and more productive equipment■ enhancement of enterprises' competitiveness and productivity.
MILESTONES <p>Depending on the complexity and scale of each project supported, planned results should generally be visible between six and 18 months following receipt of the assistance by the enterprise. The Agency will know that its intervention contributes to producing</p>
FOLLOW-UP <p>the planned results if the evaluations, surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show that innovative enterprises have enhanced their competitiveness and productivity, as would be demonstrated by an increase in their sales and exports, and increased added value in the enterprise.</p>
STATUS <p>Priority:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Innovation in processes, equipment and products ties in with the Innovation — Knowledge economy priority.
<p>The logic model for Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products may be consulted on page 59 of the <i>Performance Report for the period ending March 31, 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor25).</p>

Enterprises can increase their competitiveness and productivity by reinforcing their ability to innovate. A product differentiated by its technical characteristics or special design gives the enterprise a competitive advantage and increases added value. Technologically advanced processes also help bring down production costs and offer products at competitive prices. Upgrading of level of knowledge and scientific and technical competencies in the enterprise can enhance its ability to innovate.

To remain in the race alongside dynamic competitors who are themselves seeking to pull ahead, Quebec enterprises have to be able to identify and process strategic information on new trends in technology and design, and innovate rapidly and constantly, in line with ever-shorter development cycles. To develop these new competencies, enterprises have to be able to count on specialized professional human resources.

The Agency's plan with respect to innovation fosters:

To support the development of enterprises and ensure their competitiveness, the Agency encourages the development and fine-tuning of innovative products and services, the use of better production processes and the acquisition of new technology and more productive equipment.

- access to specialized information and enterprises' awareness of the issues of innovation
- development of competencies
- development of products
- enhancement of productivity through innovation in processes and procedures.

The Agency co-ordinates its support for innovation with, among others, the National Research Council Canada, which helps enterprises through its Industrial Research Assistance Program (IRAP) and the Canadian Technology Network (CNT), in particular. It also co-ordinates with Canada Revenue Agency (CRA) to inform enterprises about the application of tax credits to research and development expenditures. In conjunction with Agriculture and Agri-Food Canada and the Canadian Forest Service, the Agency supports innovation, trial and experimentation projects to enhance natural resources.

Example of target as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 250 enterprises will have carried out innovation projects.

Component 1.3.3 Competitiveness — Commercialization

MAIN PLANNED RESULTS, IN THE MEDIUM TERM, IN ENTERPRISES <ul style="list-style-type: none">■ increased sales of innovative products■ increased exports.	
MILESTONES <p>Planned results should generally be visible between six and 12 months following receipt of the assistance by the enterprise.</p>	
FOLLOW-UP <p>The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the evaluations, surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show that the enterprises assisted have developed and made sales on new markets, commercialized innovative products or increased their exports.</p>	
STATUS <p>Priorities:</p> <ul style="list-style-type: none">■ innovation commercialization projects in all regions of Quebec■ in communities experiencing adjustment difficulties, also include market development projects.	<p>Current activities:</p> <ul style="list-style-type: none">■ all other commercialization projects.
<p>The logic model for Competitiveness — Commercialization may be consulted on page 64 of the <i>Performance Report for the period ending March 31, 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor26).</p>	

In a context of economic globalization, enterprises' ability to commercialize and export their products and services effectively is crucially important for their survival and growth. Implementation of commercialization strategies involves significant costs and a degree of risk for enterprises, especially where new product launches of penetration of a new market in a foreign country are involved. Commercialization is a sophisticated operation; carrying it through successfully requires access to accurate market information, and the availability of marketing professionals in the enterprise. New information and communications technologies have opened new doors in the way of marketing products and services. With the advent of e-commerce, it has become more common to carry out transactions on the Web.

The Agency aims to reinforce the marketing and export capabilities of enterprises, focussing on those which innovate and commercialize their new products on international markets. The Agency's plan has several facets:

- access to specialized information on markets and awareness of commercialization issues
- development of marketing competencies
- development of markets, particularly for innovative products.

Implementation of this plan is carried out primarily through Agency-specific programming. The Agency also ensures delivery of the Program for Export Market Development (PEMD) under an agreement with the Department of International Trade Canada (ITCan), which is responsible for the PEMD budget. The Agency is an integral part of the Team Canada Inc. business network, which places Canadian enterprises in touch with federal and provincial networks and other partners to help them succeed on international markets.

Examples of targets as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 200 enterprises will have made sales on new markets.
- Some 300 enterprises will have commercialized innovative products.

Component 1.4 Development of small enterprises

PLANNED MAIN RESULT, IN THE MEDIUM TERM, IN ENTERPRISES	
■ startup and expansion of small enterprises of local and regional scope.	
MILESTONES	
Planned results should generally be visible between six and 18 months following receipt of assistance by the enterprise.	
FOLLOW-UP	
The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show that small enterprises have been created or have expanded. In addition, evaluations of the main programs contributing to attainment of planned results are scheduled for FY 2004-2005. These are the Community Futures Program (CFP) and the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy	
STATUS	
Priority: ■ in communities experiencing adjustment difficulties.	Current activity: ■ in other Quebec communities.
The logic model for Development of small enterprises may be consulted on page 69 of the <i>Performance Report for the period ending March 31, 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor27).	

Establishment and development of small enterprises with local and regional reach contribute to maintaining and creating jobs, as well as having an impact on the restructuring of local economies. For the most part, small enterprises start out serving markets in their immediate regions, but some of them will succeed in making a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they evolve in future, small enterprises are an essential element in maintaining communities' economic vitality.

Owing to their size, however, it is harder for small enterprises to raise the funds they need for startup and expansion; this may be attributable in particular to the special type of risk they represent for lending institutions owing to their limited experience and low capitalization. This challenge arises particularly for groups which, in the past, took little part in the business world, such as young people, women and Aboriginals. The case of young entrepreneurs is of special interest because they represent the potential succession for their region's economic development.



CEVEQ
Laurentide
La Madeleine

The Agency's plan for the development of small enterprises of local and regional scope targets their startup and expansion, and improvement in their level of success and durability. This plan applies primarily in rural regions and certain urban districts that are undergoing restructuring. The main way in which the Agency implements this plan is to grant financial assistance to organizations providing guidance and counselling services to small enterprises in their local communities, and at the same time providing financing to enable them to carry out their projects, including startups.

Three types of organizations will continue to receive special attention from the Agency with regard to development of small enterprises. These are, first, the Community Futures Development Corporations of which there are 57. There are CFDCs in all of Quebec's remote regions and rural communities, and they also play a role in facilitation of their local economic development (cf. Component 2.1, Local capability to energize development of the local economy). The Agency also supports nine Business Development Centres, whose role focusses solely on assistance to enterprises. In urban areas, the Agency also supports, in association with the provincial government and the municipalities concerned, 14 Community Economic Development Corporations to enable them to stimulate the pre-startup and startup of small enterprises and provide information and guidance services as well as technical services to enterprises.

The Agency helps these organizations cover their operating costs through the Community Futures Program (cf. Section 8.1.2). This is a national program whose implementation in Quebec is entrusted to the Agency. Canada Economic Development helped the CFDCs set up a special investment fund for financing young entrepreneurs' projects. The CFDCs, BDCs and CEDCs complement the Agency's economic development action by extending its scope beyond what could be accomplished if Canada Economic Development intervened on its own vis-à-vis the thousands of small enterprises throughout Quebec.

The Agency also provides financial assistance directly to small enterprises of local and regional scope, more specifically in regions posting slow growth or inadequate employment or experiencing economic problems of a situational or structural nature, including the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region in particular.

Social economy enterprises contribute to reinforcing the social and economic vitality of Quebec communities, particularly in rural regions and urban neighbourhoods undergoing restructuring (cf. Section 3.2). These enterprises have varied financial needs, ranging from credit facilities to patient capital, including long-term loans with flexible repayment terms. Recognizing the growing contribution of the social economy to Canadian communities, the Government of Canada announced in Budget 2004 in March a measure targeting the funding of enterprises in this sector. Canada Economic Development is to work with Industry Canada and the other regional development agencies to set up regional pilot patient capital funds, including one for Quebec, to facilitate social economy enterprises' access to financing geared to their needs.

Example of target as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 2,500 small enterprises of local or regional scope will have been created or will have expanded in the different regions of Quebec.

Improvement of the environment for economic development of the regions (Strategic outcome #2)

MAIN PLANNED RESULTS <i>for the two key priorities</i>	
Innovation — Knowledge economy	<ul style="list-style-type: none">■ new products and enterprises stemming from institutional research.
Communities experiencing adjustment difficulties	<ul style="list-style-type: none">■ planned results listed above (Innovation — Knowledge economy)■ regional strategies developed and implemented by local and regional economic agents■ completion of projects aimed at creating or reinforcing assets likely to generate a strategic impact and to have ripple effects on a region's economy.

A region's economic development cannot be successful unless local economic agents participate very actively in it and take it in hand. In the context of Strategic outcome #1, the Agency emphasizes the development of enterprises and their competitiveness. But it is hard for enterprises to meet the competitiveness challenge alone; their ability to deal with international competition largely depends on an economic environment conducive to development. That is why the second strategic outcome targeted by the Agency consists in *improvement of the environment for economic development of the regions*. In that case, the main impact sought has a **community** dimension, which will make itself felt on the business environment.

The need to improve the economic environment in order to develop enterprises may be illustrated as follows: in economic sectors which make intensive use of complex, rapidly developing knowledge, for instance, an SME would have great difficulty mastering the evolving knowledge on its own if it could not rely on a regional environment rich in research and technological watch activities. Another example: a community which enhances its regional tourist attractions and markets them effectively abroad will thus foster growth in its region's hotel and motel accommodation, and that will enable this industry to maintain and create more jobs.



Mauricie
Ginette M. Champoux
© Le Québec en images, CCDMD

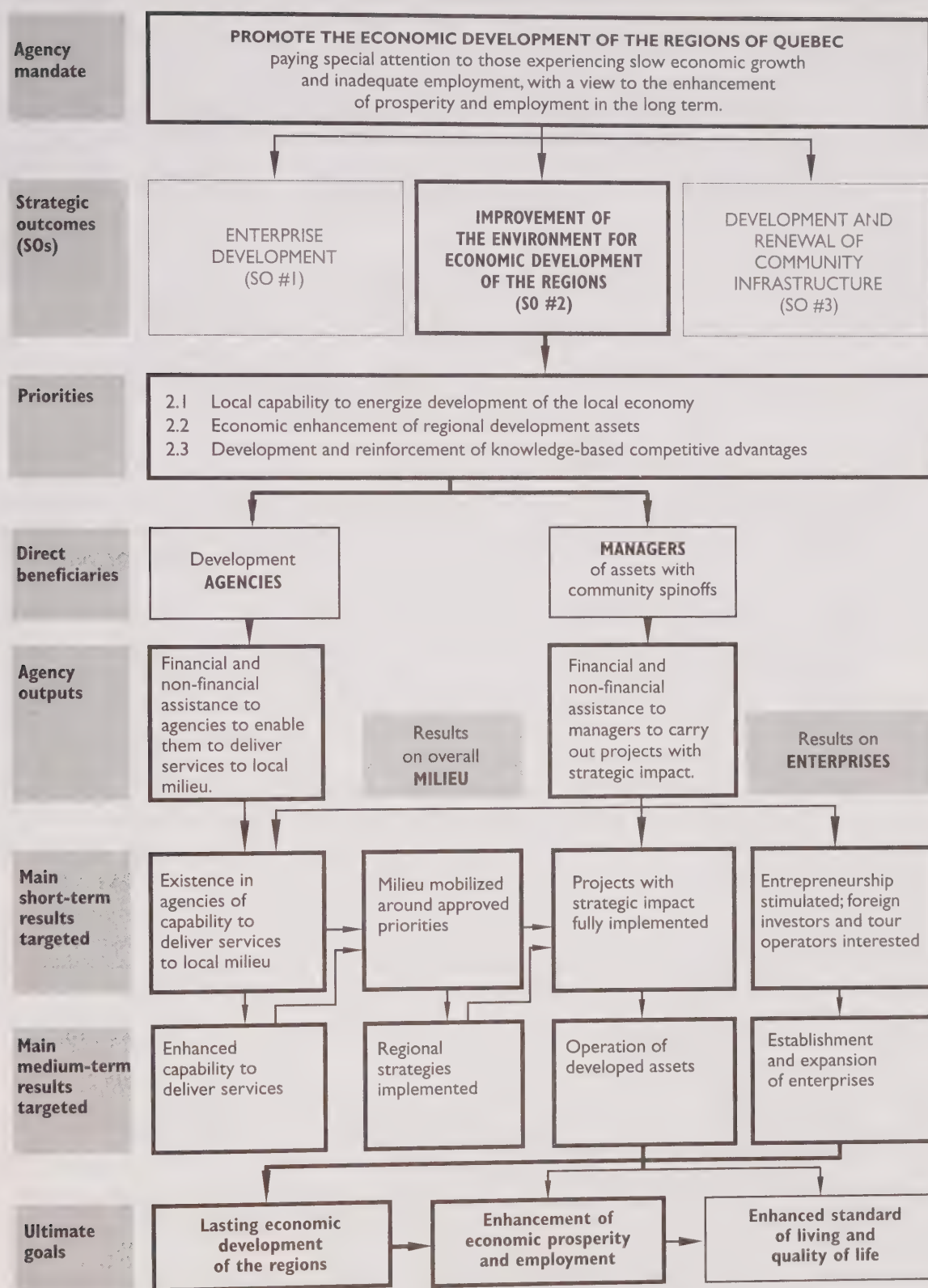
Canada Economic Development contributes to improving the economic environment by assisting the implementation of projects in line with the strategic outcome components presented in the table on the following page (these three components are described later in this section). To do so, the Agency supports development organizations providing services on a regional basis. These comprise local, regional and sectoral bodies seeking local joint action and mobilization in order to energize development of their economy further. They are also organizations which disseminate information on their region's economic development issues, produce analyses on development opportunities, raise local awareness of new trends and challenges, or help the economic development milieu upgrade their competencies with regard to economic development.

The Agency also supports managers of assets with community spinoffs, that is, non-profit organizations and enterprises, to enable them to carry out projects to develop their region's competitive advantages. These projects consist in enhancing community facilities with an economic role and tourist attractions, or stimulating, in their region, the economic enhancement of the products of research, to give just a few examples.

Through financial assistance to organizations devoted to their region's development, the Agency ultimately aims, at the end of a long chain of consequences, for a series of enterprises to benefit from implementation of projects to improve the environment for economic development in their region, and for expanding these enterprises' business to lead to an increase in economic activity, employment and income earned in the region.

The contribution expenditures the Agency plans to make in support of improvement of the environment for economic development will reach some \$239 million over the period 2004-2005 — 2006-2007; this budget will be allocated among the three strategic outcome components presented below. This amount illustrates the relative importance placed on this strategic outcome and should be seen as an approximation. These projected three-year expenditures represent a 6-per cent decrease from the \$255 million provided for in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*, this drop is mainly explained by the smaller budget allocated to the Agency's core mandate following the planned termination, on March 31, 2005, of the transfer of the balance from the Canada Jobs Fund (CJF).

Logic model for Strategic Outcome #2



**Planned results, plans and priorities,
by component of Strategic outcome #2**

**Component 2.1 Local capability to energize development
of the local economy**

**MAIN PLANNED RESULTS, IN THE MEDIUM AND LONG TERM, ON LOCAL
CAPABILITY TO ENERGIZE DEVELOPMENT OF THE LOCAL ECONOMY**

Contribution to the development and implementation by local
and regional economic agents of

- local strategies
- projects with strategic impact.

And through Agency support for international
promotion activities

- foreign enterprises and organizations established in Quebec
- foreign tourists drawn to Quebec.

MILESTONES

Depending on the complexity and scale of each project supported,
planned results should generally be visible between six and 48 months
following receipt of assistance by local and regional economic agents.

FOLLOW-UP

The Agency will know that its intervention contributes to producing
the planned results if the surveys and analyses provided for in its
performance measurement strategy show that the regional players
financed are implementing the regional development strategies drawn
up with Agency assistance, are designing and carrying out projects
to improve the environment for economic development, and are
succeeding in drawing foreign tourists to their region.

Moreover, the Community Futures Program and the Canadian
Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy
will be the subject of an evaluation during the next two fiscal years.
These evaluations will provide relevant information for gauging their
impact on the local milieu's capability to energize development of
its economy.

STATUS

Priority:

- in communities experiencing
adjustment difficulties.

Current activity:

- in other Quebec communities
and regions.

The logic model for Local capability to energize development of the local
economy may be consulted on page 80 of the *Performance Report for the
period ending March 31, 2003*
(www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor31).



ntérégie
ne d'Arc Miron
e Québec en images, CCDMD

Co-operation and convergence of the efforts of all economic agents are essential conditions for improving the environment for economic development. A region's economic development cannot succeed without the local economic milieu taking its development in hand; this is a lesson learnt from decades of efforts by North American and European governments in regional economic development. To bring together local players and achieve consensus on strategies and priorities that are promising for economic development, the regions have to be able to count on the dynamism of local service organizations and economic agents familiar with new development trends.

The Agency actively supports increasing local and regional economic agents' capability to elicit the emergence of projects likely to reinforce their region's distinctive competitive advantages. The Agency's plan for reinforcing local capability involves:

- supporting local economic facilitation
- fostering international promotion
- promoting entrepreneurship.

With respect to economic facilitation of the local economic milieu, the Agency provides financial support and guidance for organizations which produce analyses, disseminate documents, organize conferences,

The Agency also supports organizations whose mission is to generate local joint action and mobilization concerning local or regional strategies and priorities.

seminars and workshops, among other things, to elicit reflection of regional development issues in the new global economic context. Canada Economic Development also supports organizations which help local economic agents, including social economy organizations, enhance their regional and community development competencies. The Agency also helps organizations which set up and facilitate networks for sharing learning on new trends and best practices in local and regional development, or which develop tools for local mobilization and facilitation. Its business offices play an active role, in conjunction with these organizations, in ensuring joint

action by and mobilization of the economic development agents in their territory. The Community Futures Development Corporations are among Agency-supported organizations which contribute to mobilization of their local milieu.

With regard to the social economy, the Government of Canada announced in Budget 2004 in March a measure to strengthen support for developing the capacity of organizations operating in this sector. Canada Economic Development is to work with Industry Canada and the other regional development agencies to launch a pilot program aimed at supporting the strategic planning and capacity-building activities of enterprises and organizations in the social economy sector.

With respect to international promotion, the Agency supports organizations which advocate for their region vis-à-vis foreign investors, tourists or buyers. Awakening foreign buyers' interest in a region's products is likely to generate increased exports by regional enterprises. Visits and extended stays by foreign tourists help the tourism industry grow and create jobs. Furthermore, a foreign investor brings to the region where he settles not only the jobs he creates when he sets up, but also a network of business and new technology, thus giving rise to new development potential. The result can be reinforcement of critical masses of activity and consolidation of regional niches of excellence.

Canada Economic Development also helps organizations which promote entrepreneurship. The Agency aims for a larger number of individuals, including students, to envisage the possibility of a business career as an entrepreneur, and for a larger number of business executives to want to emulate the best among them and excel in business. The result will be the creation and expansion of enterprises in the medium term.

Examples of targets as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 500 initiatives (strategies, plans) emerging from local and regional economic agents;
- Approximately one million foreign tourists drawn to the regions of Quebec.

Component 2.2 Economic enhancement of regional development assets

MAIN PLANNED RESULTS, IN THE MEDIUM AND LONG TERM, ON ECONOMIC ASSETS WITH COMMUNITY SPINOFFS

- upgrading of community facilities with an economic role
- increase in international visitors to attractions and major tourism events.

MILESTONES

Depending on the complexity and scale of each project supported, planned results should generally be visible between six and 36 months following receipt of assistance by the managers of assets with community spinoffs.

FOLLOW-UP

The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show an increase in the use of community facilities for economic purposes and if the events supported and attractions enhanced are visited by foreign travellers in the different regions of Quebec.

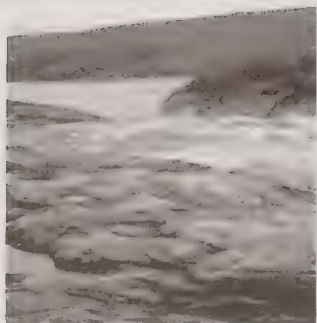
STATUS

- | | |
|--|--|
| Priority: | Current activity: |
| ■ in communities experiencing adjustment difficulties. | ■ in other Quebec communities and regions. |

The logic model for Economic enhancement of regional development assets may be consulted on page 87 of the *Performance Report for the period ending March 31, 2003* (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor32).

Construction, upgrading or renovation of certain community facilities with an economic role proves, in some regions, to be a strategy appropriate to maintaining their economic base and a premise for their future development. In some cases, a region's development potential cannot be enhanced without government support for the establishment and preservation of such community facilities.

Moreover, enhancement of a region's main tourist attractions reinforces its distinctive positioning on the international market. The Agency thus aims to develop a competitive tourist offering in terms of quality and differentiation, so as to increase the number of visitors, extend their stays, increase the economic spinoffs from their visits and ensure that on their return to their home country they recommend a visit to the regions of Quebec to other travellers.



Nord-du-Québec
Jean-Marie Dubois
© Le Québec en images, CCDMD

It is not enough for this tourism offering to exist, it is also important for it to be known and well-reputed; so the operators of these tourist attractions and major events have to design and implement international marketing plans for their products. Their marketing abroad will help attract international tourists and thus bring greater economic prosperity to the regions.

The Agency supports the implementation of projects aimed at creating or reinforcing assets likely to generate a strategic impact and to have ripple effects on a region's economy. The Agency's plan for the economic enhancement of regional development assets comprises two elements:

- development or enhancement of an asset (generally capital projects)
- marketing of these assets abroad.

Examples of targets as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 500,000 foreign travellers participate in events supported or visit regional tourist attractions enhanced with Agency assistance.
- Some \$250 million invested (total value of projects supported) by various economic development players to enhance regional assets.

Component 2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages

MAIN PLANNED RESULTS, IN THE MEDIUM AND LONG TERM, IN ENTERPRISES
<ul style="list-style-type: none">■ new products and enterprises stemming from institutional research.
MILESTONES <p>Depending on the complexity and scale of each project supported, planned results should generally be visible between two and five years following receipt of assistance by the local and regional economic agents.</p>
FOLLOW-UP <p>The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the evaluations, surveys and analyses provided for in its performance measurement strategy show that the projects supported have led to the development of business applications (products, equipment or processes) and the grasping of business opportunities by entrepreneurs on the basis of research results or scientific knowledge.</p>
STATUS <p>Priority:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages is in line with the Innovation — Knowledge economy priority.
<p>The logic model for Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages may be consulted on page 91 of the <i>Performance Report for the period ending March 31, 2003</i> (http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/en/3.html#anchor33).</p>

To meet the competitiveness challenge, enterprises have to innovate unceasingly; they therefore need an economic environment that performs well in terms of command and dissemination of knowledge. In fact, knowledge is increasingly becoming one of the determining foundations of economic development. A number of projects aimed at improving access to knowledge and its development are likely to generate, in the medium and long term, substantial ripple effects on the economic activities of a community, region or economic sector and can thus reinforce their competitive advantages, and even develop new ones. Knowledge is partly **public property**, and the modern state plays a significant role in the advancement of scientific and technical knowledge, before that knowledge has reached the stage of development and perfection of business applications.

<p>I With a view to improving the environment for economic development of the regions, the Agency sees to the reinforcement of their knowledge-based competitive advantages and the economic enhancement of the products of research.</p>	<p>All Quebec regions have enterprises active in industrial R&D. Specialized technological axes comprising several research centres are established notably in the Montreal, Québec City, Sherbrooke, Trois-Rivières, Gatineau and Saguenay metropolitan areas, as well as in the Bas-Saint-Laurent and Abitibi-Témiscamingue. To contribute fully to their region's economic development, these research institutions stand to gain by integrating more closely with the regional economic fabric. The results of their work must be commercially enhanced so that technological progress leads to economic progress in the regions.</p> <p>This is an important component of the Innovation — Knowledge economy priority. Notable among the niches of excellence supported are aerospace, aluminum processing, marine technology and marine science, plant biology, agri-food, biotechnology, health sciences, new materials, electronic arts, pulp and paper and the boreal forest.</p>
---	--

Examples of targets as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some \$250 million invested (total value of projects supported) by various economic development agents to reinforce knowledge-based competitive advantages.
- Regional focuses of excellence (e.g., biotechnology, aluminum, aerospace, marine technology) reinforced through the economic enhancement of the products of research.

5.1.2 Strategic outcome under a special mandate

Development and renewal of community infrastructure (strategic outcome #3)

MAIN PLANNED RESULTS IN COMMUNITIES <ul style="list-style-type: none">■ improvement of drinking water quality; improvement of wastewater collection and treatment; development of innovative technology■ upgrading of the highway network; enhancement of public transit; experimentation with and integration of vehicles using replacement fuel■ development of tourism potential; enhancement of sports, recreational and cultural facilities■ economic spinoffs.
MILESTONES <p>Depending on the complexity and scale of each project supported, planned results should generally be visible between one and five years following receipt of assistance by the beneficiaries.</p>
FOLLOW-UP <p>In co-operation with the Government of Quebec, the Agency will continue evaluation work concerning the Infrastructure Canada Program (ICP) over the coming fiscal years. A formative evaluation of the program is scheduled for FY 2004-2005, while the final program evaluation will be carried out in 2006-2007. These two evaluations should provide information on timeliness and the program's planned results.</p> <p>The Agency will know that its intervention contributes to producing the planned results if the projects funded under ICP contribute to improving water quality and environmental quality, development of tourism potential, enhanced mobility of the Quebec highway system, enhanced public health, hygiene and safety, and adoption of better technology, new approaches and practices.</p>
STATUS <p>Current activity</p>

The Government of Canada established the Infrastructure Canada Program in 2000 and entrusted its implementation in Quebec to the Agency; the program is delivered under an agreement reached with the Government of Quebec. The ICP aims to lead to the renovation, replacement or construction of infrastructure. Its purpose is thus to improve Quebecers' quality of life through investment that raises the quality of the environment, supports long-term economic growth, upgrades community infrastructure and contributes to putting in place 21st-Century infrastructure through the adoption both of best technologies and practices and of new approaches.



Outaouais
P.-É. Lanvière
© Le Québec en images, CCDMD

As well as contributing to setting up or upgrading the prerequisite foundation essential for long-term economic development, investing in upgrading community infrastructure sustains short-term economic growth by directly creating jobs. Many of these investments have a positive impact on user safety and environmental quality.

Under this program, the Agency grants, through the Government of Quebec, financial assistance to municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises. The projects supported by the Agency also receive financial assistance from the Government of Quebec. The program comprises three components:

- drinking water and wastewater infrastructure
- local transportation infrastructure
- projects with urban or regional economic impact.

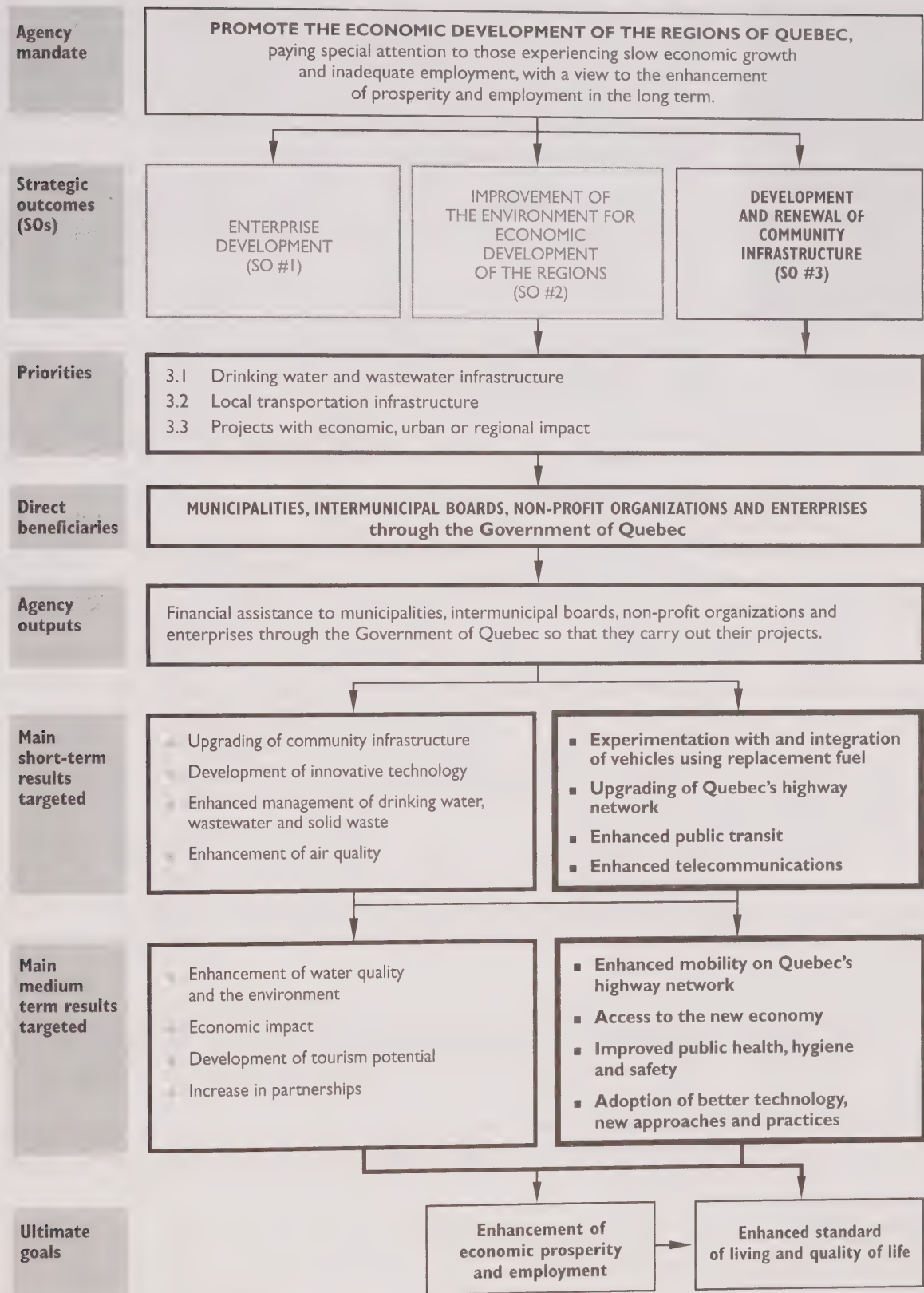
The table on the following page illustrates the logic model for this strategic outcome.

The contribution expenditures the Agency plans to make in support of development of community infrastructure will reach approximately \$322 million over the period 2004-2005 — 2006-2007, compared with the \$369 million provided for in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*. The budget for this program constitutes a separate financial envelope, and is not part of the budget voted to the Agency to fulfil its core mandate. The amount for \$322 million includes the expenditure of \$10 million under the 1994 Canada-Quebec Agreement.

Examples of targets as to planned results (2004-2005 — 2006-2007)

- Some 440 projects carried out to enable municipalities to comply with the new drinking water quality regulations and upgrade wastewater treatment so as to reduce pollution (Component 1).
- Some 350 projects carried out to improve the safety of highways, bridges and other municipal engineering structures (Component 2).
- Some 120 projects carried out to support economic growth and enhance community assets with an economic role (Component 3).

Logic model for Strategic Outcome #3



5.2 Factors likely to influence Agency performance



Quebec (Nordern Appalachians)

Economic development depends on local and regional enterprises and economic agents, the very people who design and carry out the projects supported by the Agency. The result is great interdependence among, on the one hand, the dynamism of those involved and, on the other hand, the Agency's level of activities and its results, over which it consequently does not have absolute control.

In fact, while the Agency pursues a proactive approach and works to mobilize development agents, it is they who ultimately decide which projects they put forward, which ones they will end up carrying out and the timetable they will follow, and those they will drop.

In this context, the prevailing economic situation in 2004 and subsequent years will influence local players' decisions as to whether or not to go ahead with implementation of their development projects. Private sector forecasters expect GDP growth in Quebec of some 3% in 2004. Employment should grow slightly in 2004, whereas the unemployment rate is forecast to remain steady at around 9%.

The Canadian dollar's appreciation against the U.S. dollar in 2003, if it continues, could slow down Quebec manufacturing exports to the United States. This would especially affect the economies of the regions heavily dependent on sectors particularly exposed to the higher Canadian currency, such as pulp and paper, lumber and aluminum (strongly represented in the outlying regions) and furniture, textiles and clothing (located primarily in Montreal and the intermediate central regions). Furthermore, the higher dollar could have an impact on the number of foreign tourists staying in Quebec, particularly affecting the Montreal, Québec City and Ottawa-Gatineau areas.

On the other hand, the higher Canadian dollar could prompt many Quebec enterprises, including exporting SMEs, to invest further in enhancing their productivity to maintain their competitiveness, especially since a large proportion of their machinery and equipment purchases come from the United States.

Moreover, some small rural or remote communities could potentially face major adjustment and restructuring challenges, should a principal employer close down or a dominant sector undergo a substantial contraction.

Finally, the Government of Quebec is in the process of reviewing its regional development policy which could have an impact on the Agency's intervention.

5.3 Performance review and measurement strategy

The Agency's review strategy includes evaluations, audits and surveys. Over the next few years, the Agency's review plan provides for the audit and evaluation of its programs, including the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy, the Community Futures Program, the Innovation, development entrepreneurship and access program (IDEA) for SMEs and the Regional Strategic Initiatives program. The results of these reviews and of several others will enable the Agency to derive lessons and incorporate appropriate adjustments into its management and intervention methods in the regions of Quebec.

An assessment of the Agency's intervention in the Innovation — Knowledge economy field is currently under way. The evaluation framework was designed to enable the Agency to draw lessons from the implementation of this intervention, the timeliness of the approach advocated and the results on enterprises' competitiveness in order to inform it concerning planning of its future intervention.

In a results-based management perspective, the Agency is continuing to implement and optimize its performance measurement strategy.

The efforts invested are aimed in particular at improving continuous performance measurement with respect to each of the determining stages in the process, namely, establishment of objectives and performance indicators for each project receiving an Agency contribution until reporting to Parliament and Canadians.

Information on results derived from reviews and ongoing monitoring of project performance contributes to that found in the Treasury Board of Canada Secretariat paper entitled *Canada's Performance* under the heading "Economic Opportunities and Innovation in Canada". Nonetheless, to the extent that the Agency works with many development agents in the regions of Quebec, including different levels of government, the results achieved by the Agency constitute only one of the many factors contributing to the economic development of the regions of Quebec and to variations in the major indicators identified in *Canada's Performance*, such as employment, gross domestic product and research and development expenditures.

Canada Economic Development's *Performance Report for the period ending March 31, 2003* may be consulted on the Web at http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-EN/RMR-30_10_2003.pdf.

5.4 Lessons from past experience

Management of contribution agreements with local business assistance and development organizations

Information from evaluations, studies and so on shows that, since the mid-1990s, support for local business assistance or development organizations has risen substantially at the Agency. While they offer different types of expertise and products to SMEs and other economic development players, the objectives pursued by these organizations are in line with the Agency's. A funded organization must pursue the attainment of tangible, targeted results that fit in with the Agency's intervention strategy. The Agency ensures that it obtains information on the outputs and results of the organizations it finances, so as to be able to gauge the extent to which the objectives pursued are achieved.

Today, the Agency boasts a network of collaborators playing key roles in the regions of Quebec.

Currently, while it is in a position to obtain a great deal of information on these organizations' outputs, the Agency is aware of the difficulties associated with obtaining reliable, standardized information on results. Thus, organizations that belong to the Agency's network of collaborators need to be guided, supervised and supported, on an ongoing basis, as to performance measurement and the application of results-based management. The Agency is also conscious that, vis-à-vis the organizations, where applicable, standardization of its performance information requirements with the other levels of government is desirable.

These different lessons learned by the Agency over the past few years have already had an impact on its way of transacting and intervening through collaborators. They will also have repercussions on several Agency initiatives over the next few fiscal years, such as the review and positioning of its intervention through collaborators in the regions of Quebec, enhancement of its performance measurement strategy and renewal of its programming.

Programming design, development and management

The information generated and processed by the Agency from evaluations, studies and other sources shows that the dynamics of regional development is in mid-transformation in the new global economic context. The heavy trends represented by development of the knowledge economy, globalization, the aging of the population and the appearance of new information technology are prompting governments and development players to question themselves and rethink their policies, practices, strategies, programs and objectives with regard to regional development. In other words, the new world economic context makes the issues associated with development of the regions of Quebec more complex and diversified.

In the face of these new challenges, the Agency has grasped the importance of adjusting its intervention to the various regional realities. One effective, recognized means in particular is to design, develop and manage programming in line with regional issues, empowering local economic agents in their development and focussing on the attainment of tangible results for Canadians. To that end, over the past few years, the Agency has developed the Regional Strategic Initiatives program. This program, which can be adjusted in a regional perspective and whose conditions are flexible, is innovative since it aims to cater to the growing need of the economies of the regions to adjust, building in particular on innovation. Along the same lines, the Agency gives the regions the opportunity, by means of funding for local development organizations under the Community Futures Program, to increase their economies' development capability and take their future in hand.

6 KEY GOVERNMENT-WIDE MANAGEMENT INITIATIVES

The Government of Canada has clearly expressed its desire to progress toward attainment of the objectives targeted under different management initiatives, including the enhancement of reports to Parliament, Government On-line (GOL), Service Improvement and Modern Comptrollership. Following is an overview of the Agency's plans and priorities with regard to the government's key management initiatives.

6.1 Modern Comptrollership

The Government of Canada's Modern Comptrollership initiative was initiated at the Agency in March 2002 under the much more meaningful title for the personnel as a whole, *Modernization of Management Practices*.

In early 2003-2004, the Agency developed an action plan in response to the main recommendations of the assessment of its situation with respect to modern management practices. This action plan highlighted four management practices which the Agency has identified as priorities for action and starting points for modernizing its management practices.

Modernizing of Management Practices	
Management of information and management tools TARGETING integrated financial and operational information and appropriate management tools.	Management of individuals, including a code of values and ethics TARGETING strategic management of competencies, a values and ethics framework and greater staff satisfaction.
Management of risk and streamlining of processes TARGETING management of the risk incorporated in contributions management processes.	Optimization of the planning process TARGETING enhanced integration of planning and performance evaluation.

Improvement in these four management practices should enable the Agency to make substantial progress in modernization during 2004-2005 and breathe the wind of change into its corporate culture.

6.2 Integrated management of risks associated with financial contributions



Saguenay—Lac-Saint-Jean
Gilles Potvin
© Le Québec en images, CCDMD

Under the government's Modern Comptrollership (Modernization of Management Practices) initiative, the Agency in May 2003 approved as one of its priorities for action the introduction of Integrated Risk Management (IRM) in its activities and contributions management processes.

Integrated risk management is a continuous, proactive and systematic process to understand and manage risk from a perspective of attainment of the Agency's planned results. It is about making strategic decisions that contribute to the achievement of the organization's overall corporate objectives. In our current work environment, a more integrated approach with respect to risk management is essential.

Once introduced, this initiative will lead to more effective, structured management of contribution files on the basis of risk levels relative to anticipated results, promoters' financial ability to carry out the projects, and ability to repay contributions. In a context of limited resources where the quality and variety of the services expected by the business population is constantly growing, the initiative will at the same time make it possible to systematize the approach whereby the majority of resources are concentrated in files requiring closer management and follow-up. The streamlining of processes for a substantial proportion of files will be justified by the low risk present.

The Agency's commitment for FY 2004-2005 is to review the challenges and solutions identified in the action plan developed in 2003-2004 and undertake the IRM implementation phase by proposing, as applicable, the adjustments required to processes and the Quality Manual. Completion of a personnel awareness and training program combined with a structured communication plan are scheduled.

6.3 Government On-Line — Service Improvement Initiative

The goal of the Government On-Line initiative is to use information and communication technology to provide Canadians with enhanced access to improved citizen-centred, integrated services, anytime, anywhere and in the official language of their choice.

But the GOL initiative has evolved since it was launched. Whereas the original aim was for all government programs and services to be available electronically by 2005, the Treasury Board Secretariat integrated it in April 2002 with the much more comprehensive Service Improvement (SI) initiative.

The Agency's commitment in this regard, for 2004-2005, includes offering on its Web site enhanced access to information on its programs and services and electronic material in support of SMEs, such as market studies. The Agency will also work on planning making part of its programming available online. Further information on GOL/SI may be found on the Agency's Web site at http://www.dec-ced.gc.ca/asp/Publications/Doc_pub_agence.asp.

6.4 Sustainable Development Strategy

The Agency's new *Sustainable Development Strategy - Action Plan 2003-2006* (SDS) is in line with evolving trends in sustainable development over the next few years. It also reflects Canada's action plan and priorities with respect to the reduction of greenhouse gases.

In a context of market globalization and liberalization, enterprises' environmental and even social performance is increasingly part of consumers' and corporate clients' decision-making. Enterprises have to display vision in order to respond quickly to changing market needs in time with ever-shorter development and commercialization cycles. Under its third SDS, the Agency continues to raise enterprises' awareness and encourage them to adopt new business practices which translate, among other things, into the establishment of tangible pollution prevention and greening measures, in order to help them maintain and reinforce their competitiveness.

The table on the following page points out the commitments that must be met by December 2006, at which time the Agency will table its fourth SDS.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Action Plan 2003-2006

1. INTERNAL COMPONENT

Goal

To make the Sustainable Development Strategy a tool for change within the organization to further integrate sustainable development concerns in day-to-day operations.

Objectives

- empower staff
- promote sustainable development
- continue greening
- ensure better environmental reporting.

2. EXTERNAL COMPONENT

Goal

To play a strategic role in advancing understanding and taking ownership of the principles of *cost-effective sustainable development* within SMEs, the regions of Quebec and with the Agency's different partners, both private and public in a perspective of financial, economic and social viability.

Objectives

- encourage and help SMEs to adopt sustainable development practices in their operations
- foster development and commercialization of innovations in sustainable development
- foster development, dissemination and sharing of knowledge with respect to sustainable development to contribute to development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages.

3. IMPLEMENTATION OF THE SDS — PARTNERSHIPS

Objective

Reinforce existing partnerships and better co-ordinate Agency efforts with the different federal partners in Quebec.

The *Sustainable Development Strategy - Action Plan 2003-2006* may be consulted on the Web at http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Strategie-EN/SDD_2003-2006_en.pdf?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb.

6.5 Official Languages

The Agency intends to contribute actively to achievement of the objectives of the *Official Languages Act*, particularly those of Part VII which concern the vitality of minority official language communities. The Agency will develop, in consultation with these communities, a new action plan for the next three years in order to contribute to their economic development in line with its regular programming.

The Agency will contribute to interdepartmental initiatives and reinforcement of partnerships, notably by participating in the National Human Resources Development Committee for the English Linguistic Minority and being actively involved in its deliberations and activities with regard to economic diversification. The Agency will also take part in meetings of national co-ordinators of Section 41 of the *Act*.

The Agency, in partnership with Industry Canada's regional office, will ensure implementation of part of the economic component of the *Government's Action Plan for Official Languages*, through the development of pilot projects for telelearning and teletraining, and internships in fields related to its mandate. The Agency will also aim to sign a memorandum of understanding with Canadian Heritage under the Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC).

7 ORGANIZATION

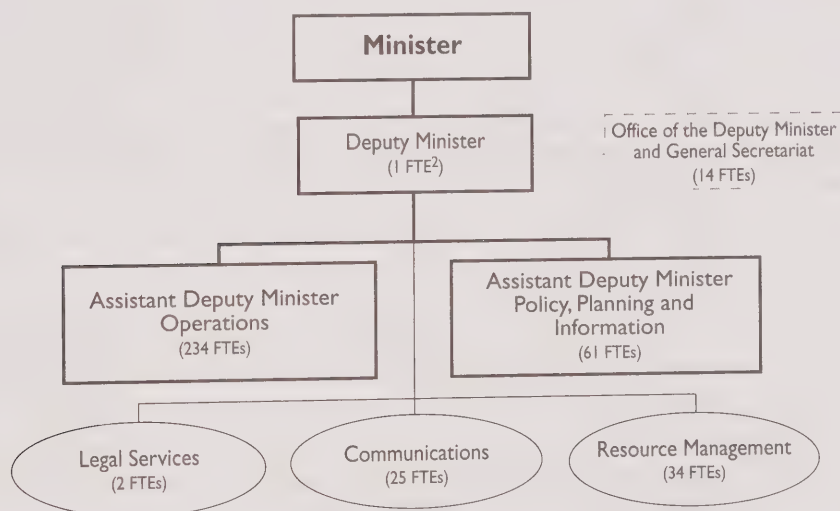
The Honourable Jacques Saada is Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec. The Deputy Minister is responsible for day-to-day management of Agency activities on behalf of the Minister, to whom she reports. She also acts as senior policy advisor to the Minister and the Government.

The Assistant Deputy Minister, Policy, Planning and Information is responsible for defining the Agency's strategic approach and the objectives of its intervention, the conduct of socio-economic studies required to develop policy thrusts, management of the quality system, and performance measurement and monitoring of programs and initiatives. She also puts forward the Agency's position in the development of national policies and programs and promotes Quebec's regional interests within the federal government machinery. In addition, she is responsible for relations with the Government of Quebec.

The Agency has a single business line: promotion of the economic development of the regions of Quebec.

The Assistant Deputy Minister, Operations has the mandate to deliver all Agency programs and services, primarily through a network of 14 business offices in the regions covering the whole of Quebec (see list of business offices in Section 8.3).

Organization chart of Canada Economic Development¹



Notes:

- 1 A more complete version of the Agency's Organization Chart is available at <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=EN>
- 2 FTE = Full-time equivalent employee

For 2004-2005, the Agency has the equivalent of 371 full-time employees (FTEs) assigned to its 14 business offices, a liaison office in Gatineau, an office devoted to implementation of the Infrastructure Canada Program, and its head office in Montreal.

As the table below shows, the Agency's grants and contributions budget totals \$851 million for 2004-2005 — 2006-2007.

Planned grants and contributions expenditures by strategic outcome for the planning period

Planned grants and contributions (\$ millions)	Strategic outcomes		
	Core mandate		Special mandate
Business line	Enterprise development	Improvement of the environment for economic development of the regions	Development and renewal of community infrastructure
Promotion of the economic development of the regions of Quebec	290	239	322

Note:

The figures above show only grants and contributions expenditures, and do not include statutory expenditures under the *Small Business Loans Act* (SBLA) and the *Canada Small Business Financing Act* (CSBFA).

In 2004-2005, 361 full-time equivalent employees (FTEs) will be devoted to implementation of the first two strategic outcomes, which constitute the Agency's core mandate, including general support for Agency operations. The Agency cannot break down the number of FTEs whose work is attributable to *Enterprise development* or *Improvement of the environment for economic development of the regions*, since a large number of the same employees work toward the attainment of both results at the same time.

Ten FTEs will be working in the office devoted to delivery of the Infrastructure Canada Program targeting attainment of the Agency's third strategic outcome: *Development and renewal of community infrastructure*. This office also benefits from general services in support of Agency operations (legal services, communications, resource management, etc.), for which the employees were reported under implementation of the Agency's other two strategic outcomes.

Planned spending

(in thousands)	Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
Budgetary <i>Main Estimates</i> (gross) ¹	447,311	428,091	357,492	186,698
Non-budgetary <i>Main Estimates</i> (gross)	—	—	—	—
Less: Respendable revenue	—	—	—	—
Total Main Estimates	447,311	428,091	357,492	186,698
Adjustments ²	51,966	-150	-125	-125
Net planned spending³	499,277	427,941	357,367	186,573
Less: Non-respendable revenue ⁴	-40,500	-20,500	-20,500	-20,500
Plus: Services received without charge	5,278	5,235	4,844	4,655
Net program cost	464,055	412,676	341,711	170,728
<hr/>				
Full-time equivalents (FTEs)	378	371	299	284

Notes:

- 1 The smaller budget in 2004-2005 is attributable to the fact that service charges with respect to the *Small Business Loans Act* (SBLA) and the *Canada Small Business Financing Act* (CSBFA) will no longer be reported in the Agency's accounts. For 2005-2006, the decrease is primarily due to the termination of credits voted under the Canada Jobs Fund. The end of the Infrastructure program explains the reduction in 2006-2007.
- 2 Adjustments in 2003-2004 primarily reflect additional funds received in the Supplementary Estimates concerning such new initiatives as the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities and additional funding provided to the Agency for our contribution programs.
- 3 This figure reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the current fiscal year.
4. Non-respendable revenue consists mainly of loan guarantee service charges and refunds of previous years' expenditures. Details of non-respendable revenue are presented in Section 8.1.3.

8 APPENDICES

8.1 Financial tables and program information

Only financial tables applying to the Agency are presented in the following pages.

8.1.1 Summary of transfer payments

(\$ thousands)	Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
Grants				
Innovation, development entrepreneurship and access program (IDEA) for SMEs	300	300	300	300
Grant to Grand Prix F1 of Canada Inc.	6,000	—	—	—
Total grants	6,300	300	300	300
Contributions				
Core mandate				
Innovation, development entrepreneurship and access program (IDEA) for SMEs	73,321	79,301	50,347	51,700
Regional Strategic Initiatives Program	93,226	109,350	83,500	81,530
Canadian Support Program for the Gaspésie— Îles-de-la-Madeleine Economy	57,000	11,500	500	—
Community Futures Program	24,000	24,000	18,500	18,500
Total, core mandate	247,547	224,151	152,847	151,730
Special mandate				
Infrastructure Canada Program - Canada-Quebec Agreement 1994	2,056	—	10,000	—
Infrastructure Canada Program - Canada-Quebec Agreement 2000	157,962	155,959	155,842	—
Total, special mandate	160,018	155,959	165,842	—
Total contributions	407,565	380,110	318,689	151,730
Statutory programs				
Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i> (SBLA) ¹	11,300	—	—	—
Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i> (CSBFA) ¹	24,600	—	—	—
Total, statutory programs	35,900	—	—	—
Total transfer payments	449,765	380,410	318,989	152,030

Note:

- 1 The Department of Industry is responsible for application of the SBLA and the CSBFA, including all administrative arrangements, but the costs of these programs in Quebec are included in Agency accounts until March 31, 2004.

8.1.2 Main programs and initiatives and information on transfer payment programs

Financial assistance programs associated with the Agency's core mandate

Innovation, development entrepreneurship and access program (IDEA) for SME's

Contributions and grants (\$ thousands)			
Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
73,621	79,601	50,647	52,000

Objective

To foster the growth of business generated by enterprises by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of enterprises' competitiveness through new business practices, innovation and marketing.

Planned strategic outcome

enterprise development.

Planned results

- increase in awareness of innovation, commercialization and entrepreneurship
- increase in identification and integration of new technology
- increase in marketing of products arising out of innovation
- increase in enterprises' productivity with a view to making them more competitive on the international scene
- enhancement of natural resources in regions whose economy is heavily resource-based
- increase in SMEs' activities on international markets and consolidation of exporting SMEs' position
- emergence of initiatives aimed at enterprise startups and improvement in the business climate.

Benefits

The program fosters realization of the economic development potential of the regions of Quebec, with a view to the enhancement of prosperity and sustainable employment in the long term.

For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idee_pme.asp?LANG=EN#1

Regional Strategic Initiatives Program

Contributions (\$ thousands)			
Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
93,226	109,350	83,500	81,530

Objective

To support activities in response to major issues identified in various Quebec regions through a process of consultation, joint action, mobilization and follow-up involving various local economic agents. The program first aims to increase technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs; it also helps develop the regions' tourist attraction potential as well as increasing the attraction capability of international activities. In addition, the program is used to support the regions in their efforts to adjust to the new global economic environment, particularly in rural areas.

Planned strategic outcome

enterprise development, improvement of the environment for economic development of the regions.

Planned results

- increase in the use of new technology by SMEs
- increase in the number of foreign tourists in the regions
- increase in the number of foreign visitors at different international events
- increase in the number of projects concerning the regions' adjustment to the new global economic environment, particularly in rural areas.

Benefits

The program fosters realization of the economic development potential of the regions of Quebec, with a view to the enhancement of prosperity and sustainable employment in the long term.

Community Futures Program

Contributions (\$ thousands)			
Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
24,000	24,000	18,500	18,500

Objective

Funding of 57 Community Futures Development Corporations and nine Business Development Centres in designated rural and semi-urban regions in Quebec, as well as 14 Community Economic Development Corporations in disadvantaged urban areas of the province. The CFP ensures delivery of various services, such as access to federal programs and services, access to financial resources for enterprises, economic diversification and partnerships in order to foster the development of communities and create outlets for young people in designated regions.

Planned strategic outcomes

enterprise development, improvement of the environment for economic development of the regions.

Planned results

- increased access to federal programs and services by designated communities
- startup and expansion of small enterprises leading to job creation in designated communities
- creation of small enterprises headed by young people aged 18-35
- increase in designated communities' capability to energize the development of their economy.

Benefits

- support services for small enterprises and designated communities geared to specific local needs
- communities take charge of their own economic development.

For information:

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=EN>

Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy

Contributions (\$ thousands)			
Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
57,000	11,500	500	-

Objective

Special five-year measure (2000-2001 to 2005-2006) to improve the economic situation in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. The program is in addition to the Agency's regular activities, giving priority to enhancement of federal infrastructure, development of medium-sized enterprises, young people, local empowerment and emerging initiatives.

Planned strategic outcome

enterprise development, improvement of the environment for economic development of the regions.

Planned results

- improved access to infrastructure and increased traffic and commercial revenues at the Port of Gaspé
- upgrading of infrastructure and maintenance of tourist traffic at Forillon National Park
- startup and expansion of enterprises leading to job creation
- creation of small enterprises headed by young people aged 18-35
- raising of awareness and empowerment of local stakeholders
- enhancement of entrepreneurship
- completion of projects with a strategic economic impact in the region.

Benefits

The program fosters realization of the economic development potential of the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region, with a view to enhancement of prosperity and sustainable employment.

For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAEGIM_Gaspesie.asp?LANG=EN

Financial assistance programs associated with the Agency's special mandate

Infrastructure Canada Program (*Canada-Quebec Agreement signed on October 20, 2000*)

Contributions (\$ thousands)			
Forecast spending 2003-2004	Planned spending 2004-2005	Planned spending 2005-2006	Planned spending 2006-2007
157,962	155,959	155,842	-

Objective

To upgrade urban and rural municipal infrastructure in Quebec and enhance Canadians' quality of life, through investment that raises the quality of the environment, supports long-term economic growth, upgrades community infrastructure and builds 21st-Century infrastructure by adopting best technology, new approaches and best practices.

Planned strategic outcome

development and renewal of community infrastructure.

Planned results

- quality of the environment: improvement in drinking water quality; cleaner air; better water and wastewater management; improvement of solid waste management; more effective use of energy
- support for economic growth: increased avenues for economic development in communities; increased user safety and smoother flow of individuals and goods; better access by public institutions and remote and rural regions to the new economy through telecommunications; increase in tourism potential
- upgrading of community infrastructure: enhancement of safety in communities; promotion and development of culture and heritage; increased access to local recreational facilities
- building 21st-Century infrastructure: encouragement of innovation — increase in partnerships; use of new approaches and best practices; more efficient use of existing infrastructure.

For information:

http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_e.shtml

Other Agency initiatives in support of economic development agents

The tools available to the Agency for promoting the economic development of the regions are not restricted to financial assistance provided through the transfer payment programs described above. In many cases, the mere availability of financial support programs would prove insufficient to move forward some economic development projects that are among the most promising for the regions. In fact, a substantial part of Agency support for economic development agents takes the form of non-financial assistance. In the Agency's actual operations, financial and non-financial support frequently go hand in hand, constituting two complementary, closely linked facets of the same intervention. The Agency provides non-financial support to enterprises, business assistance organizations, development assistance agencies and managers of assets with community spinoffs (these economic development players are defined in the table presented in section 3.1).

Non-financial support granted by Canada Economic Development is a service provided by an Agency staff member to an economic development agent with a view to promoting development. Non-financial support generally involves a wealth of information, knowledge and knowhow, and provides a benefit which, while not of a monetary nature, proves invaluable for development agents in improving how they conduct their affairs.

In a results-based management perspective, the Agency's various forms of non-financial support are distinguished by the nature of their objectives and the planned results. The three categories of non-financial support provided by the Agency are presented below. They are associated with fulfilment of the Agency's core mandate, that is, the strategic outcomes *Enterprise development* (SO #1) and *Improvement of the environment for economic development of the regions* (SO #2).

Empowerment of economic development agents

Objectives

Provision of information

Make timely information more easily accessible and usable for informed decision-making by development agents.

Awareness-raising process

Offer development agents means and opportunities to learn about the scope of the issues facing them.

Non-financial support for development of capabilities

Offer development agents means and opportunities to acquire and achieve better command of competencies and knowhow in various specialized fields.

Non-financial support for development of networks of business partners

Offer development agents means and opportunities to reinforce and broaden their networks of business partners.

By way of illustration, in concrete terms, the empowerment services identified above take the form of participation by Agency personnel in the dissemination of studies and the organization and staging of workshops, seminars, learning-sharing groups (in sustainable development, for instance) and business networking events, etc.

Planned results

- more productive, better informed decisions made by economic development agents in light of information received
- appropriate strategies and action plans implemented by development agents to face the issues of which they have been made aware, when they consider these issues to be relevant to them
- adoption and mastery of more productive, more effective management tools and practices in enterprises and organizations which have received non-financial support for development of their capabilities
- broadening of networks of business partners, enhancement of their strategic value, and more effective use of networks of business partners by development agents which have received non-financial support for development of these networks.

Guidance

Objectives

Provision of advice and guidance process

Help an economic development agent design and fine-tune policy directions, a strategy, a business plan, an action plan or a project, or help it plan a financial package, identify financing sources, etc. At the Agency, provision of advice by a staff member and a guidance process are services provided to a development agent on an individual basis, in line with its specific situation. Advice is provided on an ad-hoc basis. A guidance process means systematic, sustained, prolonged assistance, at various stages in the development agent's path toward designing and carrying out its project.

Initiation of projects with strategic impact

Identify development potential and, to follow up on it, take the initiative of launching design and implementation of a project of strategic impact for a region's economic development, a strategy or a plan. Initiation of such a project by Agency staff is an exercise in mobilization and joint action involving the local and regional economic milieu, in close co-operation with other development agents.

Planned results

- enhanced strategies and plans, presenting greater economic development potential; action plans implemented
- implementation of projects of special strategic value for economic development of a community or region.

Assistance for participation of the local economic milieu

Objectives

Assistance to the local economic milieu to participate in development decisions

Facilitate local participation in defining Agency and Government of Canada priorities and policy with respect to regional economic development.

Assistance to the local economic milieu to put forward regional issues

Help the local milieu document and raise government decision-makers' awareness of regional issues.

This local and regional non-financial support is provided through the Agency's permanent presence in each region of Quebec, its participation in the different forums and events highlighting the economic development of each region, its active listening to communities' concerns, its support for the organization of regional consultations and ministerial tours, and its approaches and advocacy within the Government of Canada.

Planned results

- local milieu consulted
- local concerns taken into account in the drafting of Government of Canada and Agency policy and priorities with respect to economic development.

8.1.3 Source of non-respendable revenue

Non-respendable revenue (\$ thousands)	Forecast revenue 2003-2004	Planned revenue 2004-2005	Planned revenue 2005-2006	Planned revenue 2006-2007
<i>Promotion of the economic development of the regions of Quebec</i>				
Service charges - loan guarantees ¹	20,000	—	—	—
Recovery of expenditures from previous fiscal years ²	20,500	20,500	20,500	20,500
Total non-respendable revenue	40,500	20,500	20,500	20,500

Notes:

- 1 This item represents charges paid by approved lenders under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. Effective April 1, 2004, service charges will be included in Industry Canada's accounts.
- 2 This item refers primarily to the reimbursement of repayable contributions made by the Agency.

8.1.4 Net cost of program for year covered by Estimates

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	Net cost of program for 2004-2005 (\$ thousands)
Net planned spending	427,941
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,985
Contributions to employees' insurance plans and expenditures paid by the Treasury Board Secretariat (TBS)	1,990
Salaries and associated expenditures for legal services provided by Justice Canada	260
	<hr/> 5,235
<i>Less: Respendable revenue</i>	—
<i>Less: Non-respendable revenue</i>	-20,500
Net cost of program for 2004-2005 (total planned spending)	412,676

8.2 Horizontal initiatives to which the Agency contributes

Within the framework of its economic development mandate, the Agency participates in the implementation of several of the Government's horizontal initiatives, involving its network of business offices across Quebec.

Many of the outcomes targeted by the Government of Canada require the contribution of two or more departments. This section presents the programs with which the Agency is associated under co-operation agreements with other federal departments or agencies or with the Government of Quebec. More detailed tables on horizontal initiatives are presented in the Reports on Plans and Priorities of the departments responsible. All tables on horizontal initiatives are posted on the Treasury Board Secretariat's Web site at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh_e.asp.

Infrastructure Canada Program

Implemented under an agreement with the Government of Quebec signed in October 2000, this program targets renovation, replacement and construction of infrastructure (Sections 5.1.2 and 8.1.2, Financial assistance program associated with an Agency special mandate).

Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program

The Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program is a special initiative under the responsibility of Industry Canada whose implementation falls to the regional development agencies. Its goal is to generate long-term economic spinoffs in the regions and communities affected by the lumber trade dispute, primarily by supporting projects to reinforce community capabilities, diversify local economies and enhance productivity. The main planned results from the initiative are increased use of new technology, diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber, enhanced viability and autonomy for the communities and development of community action plans as well as development of local leadership with regard to development.

Canadian Apparel and Textile Industries Program

Through the IDEA-SME program, the Agency is implementing part of the new Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) established by Industry Canada to help those industries adjust to the potential effects of the "Access to markets granted to least developed countries" initiative. Apparel and textile enterprises in Quebec can thus benefit from contributions to carry out projects aimed at diversifying their markets and enhancing their competitiveness.

For information:

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=EN>

Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities

In an approach involving horizontal federal intervention, the Agency has joined with other federal departments and agencies, notably Human Resources and Skills Development Canada and Fisheries and Oceans Canada, to assist communities affected by the reduction in fishing activity as a result of the cod moratorium and restrictions on the crab fishery. Through the RSI program, the Agency will support projects leading in the short term to the creation of employment in those communities.

For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSurSite/Annonce_speciale.asp?LANG=EN

Program for Export Market Development

The PEMD helps small enterprises exporting for the first time, or wishing to penetrate a new market, to find and exploit outlets for their products and services as well as opportunities for tendering on capital projects abroad.

The Department of International Trade Canada is responsible for PEMD budgets and spending. By agreement with ITCan, and in direct association with its economic development mandate, the Agency administers the program for enterprises in Quebec regions.

For information: <http://www.dfait-maeci.gc.ca/pemd/menu-en.asp>

Social economy support measures

The Agency is to work with Industry Canada and the other regional development agencies to set up new social economy support measures announced in Budget 2004 in March aimed at the funding and capacity-building of enterprises and organizations in that sector.

8.3 Canada Economic Development business offices

Abitibi-Témiscamingue

906 5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
Tel.: (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Fax: (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent

Édifice Trust Général du Canada
2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
Tel.: (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Fax: (418) 722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
Tel.: (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Fax: (819) 478-4666

Côte-Nord

701 Laure Blvd.
Suite 202B, P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
Tel.: (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Fax: (418) 968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
Tel.: (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Fax: (819) 564-5912

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine

Place Jacques-Cartier
120 De la Reine Street, 3rd Floor
Gaspé, Quebec G4X 2S1
Tel.: (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Fax: (418) 368-6256

Île-de-Montréal

3340 De l'Assomption Blvd.
Montreal, Quebec H1N 3S4
Tel.: (514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310

Laval-Laurentides-Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd., Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
Tel.: (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Fax: (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2G4
Tel.: (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Fax: (819) 371-5186

Montréal

Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil, Quebec J4K 5G4
Tel.: (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Fax: (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Fax: (514) 283-3637

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd., Suite 202
Gatineau, Quebec J8Y 6T1
Tel.: (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Fax: (819) 994-7846

Québec—Chaudière-Appalaches

Édifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2nd Floor
Quebec, Quebec G1K 4C1
Tel.: (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Fax: (418) 648-7291

Saguenay—Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
Tel.: (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Fax: (418) 668-7584

CORPORATE SERVICES

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-6412
Fax: (514) 283-3302

Place du Portage, Phase II
165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Gatineau, Quebec J8X 3X5
Tel.: (819) 997-3474
Fax: (819) 997-3340

8.4 Index

A

Abitibi-Témiscamingue, 13, 46, 77
Aboriginal, 35

B

Bas-Saint-Laurent, 13, 46, 77
Beauce, 13
Business Development Centres (BDC), 8, 36, 68
Business line, 61, 62

C

Canada Business Service Centres (CBSC), 20, 26,
Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), 19, 75
Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy, 16, 35, 51, 69
Canadian Technology Network (CTN), 8, 32
Central regions, 13, 50
Centre-du-Québec, 77
Commercialization, 15, 18, 20, 23, 33, 34, 57, 58, 66
Communities experiencing adjustment difficulties, 16, 17, 19, 22, 23, 37
Community Economic Development Corporation (CEDC), 8, 36, 68
Community Futures Development Corporations (CFDC), 8, 36, 41, 68
Community Futures Program (CFP), 20, 35, 36, 40, 51, 53, 65, 66,
Competitiveness, 11, 18, 23, 29-33, 37, 45, 50, 51, 57, 66, 75
Côte-Nord, 13, 77
Current activities, 13, 17, 19, 20, 27, 33

D

Development and renewal of community infrastructure, 6, 20, 47, 62, 70
Drummondville, 13, 77

E

Economic adjustment, 19, 75
Economic facilitation, 7, 41
e-business, 23, 30

Enterprise development, 6, 15-17, 20, 22-24, 27, 62, 66-69, 71
Estrie, 77
Exports, 10, 11, 20, 24, 31, 33, 42, 50, 66

F

Fishing communities, 16, 63, 76

G

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, 13, 16, 36, 40, 69, 77
Gatineau, 12, 46, 50, 62
Government On-Line (GOL), 55-57

H

Horizontal initiative, 75

I

Île-de-Montréal, 77
Improvement of the environment for economic development of the regions, 7, 15-17, 20, 22, 23, 37, 38, 62, 67-69, 71
Indicator, 12, 51
Infrastructure Canada Program, 8, 20, 21, 47, 62, 63, 65, 70, 75
Innovation, 1, 2, 8, 9, 11, 15-19, 22-24, 29, 31-33, 37, 45, 46, 51, 53, 58, 65, 66, 70
Innovation, development entrepreneurship and access program (IDEA) for SMEs, 15, 51, 65, 66, 75

K

Knowhow, 9, 18, 71, 72
Knowledge, 11-13, 15-17, 19, 29, 31, 37, 45, 46, 58, 71
Knowledge economy, 13, 15, 17-19, 22-24, 27, 31, 37, 39, 46, 51, 52

L

Laval—Laurentides—Lanaudière, 77
Local empowerment, 69
Local players, 41, 50
Logic model, 25-27, 29, 31, 33, 35, 40, 43, 45, 48, 49

M

Mandate, 5-8, 15-19, 21, 22, 38, 47, 48, 59, 61, 62, 65, 66, 70, 71, 75, 76
Mauricie, 77
Milestones, 22, 26, 27, 29, 31, 33, 35, 40, 43, 45, 47
Modern Comptrollership, 55, 56
Montréal, 77
Montreal, 8, 12, 46, 50, 62

N

New business practices (NBP), 29, 30, 57, 66
Niches of excellence, 6, 13, 27-29, 42, 46
Nord-du-Québec, 13, 77

O

Outaouais, 77

P

Performance, 10-12, 18, 21, 23, 26, 27, 29, 31, 33, 35, 40, 43, 45, 50-52, 57, 66
Plan, 1, 10-12, 16, 17, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 40, 41, 43, 44, 48, 51, 55, 56-59, 66, 72, 73, 75
Priority, 2, 3, 6, 8, 10, 15-18, 19, 21-28, 33, 37, 38, 40, 41, 48, 55, 56, 57, 73-75
Planned results, 22, 23, 26, 27, 29-37, 40, 42-48, 56, 66-75
Productivity, 1, 11-13, 15, 30-32, 50, 66, 75
Program for Export Market Development (PEMD), 34, 76
Promotion of the economic development of the regions, 7

Q

Québec (city), 12, 46, 50
Québec—Chaudière-Appalaches, 77

R

Regional Intervention Strategy (RIS), 2, 6, 28
Regional Strategic Initiative Program (RSI), 15, 16, 51, 53, 65, 67, 76
Remote regions, 13, 36
Research and development (R&D), 1, 11, 12, 32, 46, 51

Results, 3, 11, 17, 18, 22-24, 26, 27, 29, 30-35, 37, 40, 42-48, 50-53, 56, 62, 66-75
Results-based management, 51, 52, 71
Rimouski, 13
Rouyn-Noranda, 13

S

Saguenay, 13, 46
Saguenay—Lac-Saint-Jean, 13, 77
Service improvement, 55, 56
Sherbrooke, 13, 46
Small- and medium-sized enterprises (SME), 1, 5, 7 11-13, 15, 18, 19, 28, 30, 50, 51, 52, 57, 58, 65-67, 75
Social economy, 2, 13, 14, 36, 41, 76
Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution Program, 19, 75
Strategic outcomes, 6, 16, 21, 22, 62, 67-71
Sustainable Development Strategy, 17, 57, 58

T

Tourist attractions, 38, 43, 44
Trois-Rivières, 13, 46

V

Victoriaville, 13

W

Web (Internet), 5, 6, 33, 51, 57, 58, 75

Y

Young people, 13, 35, 68, 69

- N**
 Montréal, 8, 12, 46, 50, 62
 Nord-du-Québec, 13, 77
 Nouvelles pratiques d'affaires (NPA), 29, 30, 57, 66
- O**
 Outaouais, 77
- P**
 Petites et moyennes entreprises (PME), 1, 5, 7, 11-13, 15, 18, 19, 28, 30, 50, 51, 52, 57, 58, 65-67, 76
 Plan, 1, 10-12, 16, 17, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 40, 41, 43, 44, 48, 51, 55, 56-59, 66, 72, 73, 75
 Priorités, 2, 3, 6, 8, 10, 15-18, 19, 21-28, 33, 37, 38, 40, 41, 48, 55, 56, 57, 73-75
 Productivité, 1, 11-13, 15, 30-32, 50, 66, 75
 Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCEGIM), 16, 35, 35, 40, 51, 69
 Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB), 19, 75
 Programme de développement des collectivités (PDC), 20, 35, 36, 40, 51, 53, 65, 68
 Programme de développement des marchés extérieurs (PDME), 34, 76
 Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), 19, 76
 Programme infrastructures Canada, 8, 20, 21, 47, 62, 63, 65, 70, 75
 Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS), 15, 16, 51, 53, 65, 67, 76
 Programme innovation, développement de l'entrepreneuriat et exportations (IDEE) destiné aux PME, 15, 51, 65, 66
 Promotion du développement économique des régions, 7
- Q**
 Québec (ville), 13, 46, 50
- R**
 Québec — Chaudière-Appalaches, 77
 Recherche-développement (R-D), 1, 11, 12, 46, 51
 Régions centrales, 13, 50
 Régions éloignées, 13, 14, 24, 36
 Rendement, 18, 21, 27, 29, 31, 33, 35, 40, 43, 45, 50-52, 61
 Réseau canadien de technologie (RCT), 8, 32
 Résultats, 3, 11, 17, 18, 22-24, 26, 27, 29, 30-35, 37, 40, 42-48, 50-53, 56, 62, 66-75
 Résultats prévus, 22, 23, 26, 27, 29-37, 40, 42-48, 56, 66-75
 Résultats stratégiques, 6, 16, 17, 21, 22, 62, 67-71
 Rimouski, 14
 Rouyn-Noranda, 14
- S**
 Saguenay, 13, 46
 Saguenay — Lac-Saint-Jean, 13, 77
 Savoie, 11-19, 22-24, 27, 29, 31, 32, 37, 45, 46, 51, 52, 58, 71
 Savoir-faire, 9, 18, 71, 72
 Secteur d'activité, 61, 62
 Sherbrooke, 13, 46
 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), 8, 36, 41, 68
 Stratégie de développement durable (SDD), 17, 57, 58
 Stratégie régionale d'intervention (SRI), 2, 6, 28
- T**
 Trois-Rivières, 13, 46
- V**
 Victoriaville, 13

8.4 Index

- A**
 Abitibi-Témiscamingue, 13, 46, 77
 Acteurs du milieu, 41, 50
 Activités courantes, 15, 17, 19, 20, 27, 33
 Adaptation économique, 19, 75
 Affaires électroniques, 23, 30
 Amélioration de l'environnement du développement économique des régions, 7, 15-17, 20, 22, 37, 38, 62, 67-69
 Amélioration des services, 55, 56
 Animation économique, 7, 41
 Attraits touristiques, 38, 43, 44
 Autochtones, 35
- B**
 Bas-Saint-Laurent, 13, 46, 77
 Beauce, 13
- C**
 Centre d'aide aux entreprises (CAE), 8, 36, 68
 Centre-du-Québec, 77
 Centres de services aux entreprises du Canada (CSECC), 20, 26
 Collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation, 16, 19, 23, 37
 Collectivités de pêche, 16, 63, 76
 Commercialisation, 15, 18, 20, 23, 33, 34, 38, 44, 57, 58, 66
 Compétitivité, 11, 18, 23, 29, 30-33, 37, 45, 50, 51, 57, 66, 76
 Corporations de développement économique communautaire (CDEC), 8, 36, 68
 Côte-Nord, 13, 77
 Créniaux d'excellence, 6, 14, 20, 27-29, 42, 46
- D**
 Développement des entreprises, 6, 15-17, 20, 22-24, 27, 32, 37, 62, 66-69, 71
 Développement et renouvellement des infrastructures collectives, 6, 20, 47, 62, 70
 Drummondville, 13, 77
- E**
 Économie du savoir, 13-19, 22-24, 27, 29, 31, 37, 46, 51, 52
 Économie sociale, 2, 14, 36, 37, 41, 76
 Estrie, 77
 Exportations, 10, 11, 15, 20, 24, 31, 33, 42, 50, 66
- F**
 Fonction de contrôle, 55, 56
- G**
 Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, 13, 16, 40, 36, 69, 77
 Gatineau, 12, 13, 46, 50, 62, 71
 Gestion axée sur les résultats, 51, 52, 71
 Gouvernement en direct (GED), 55-57
- H**
 Habilitation des acteurs, 72
- I**
 Île-de-Montréal, 77
 Indicateur, 12, 51
 Initiatives horizontales, 75
 Innovation, 1, 2, 8, 9, 11, 15-19, 22-24, 29, 31-33, 37, 45, 46, 51, 53, 58, 65, 66, 70
 Internet, 5, 6, 33, 51, 57, 58, 61, 75
- J**
 Jalons, 22, 26, 27, 29, 31, 33, 35, 40, 43, 45, 47
 Jeunes, 13, 35, 68, 69
- L**
 Laval — Laurentides — Lanaudière, 77
- M**
 Mandat, 5-8, 15-19, 21, 22, 38, 47, 48, 59, 61, 62, 65, 66, 70, 71, 75, 76
 Mauricie, 77
 Modèle logistique, 25-27, 29, 31, 33, 35, 39, 40, 43, 45, 48, 49
 Montérégie, 77
- Développement économique Canada pour les régions du Québec**

8.3 Bureaux d'affaires de Développement économique Canada

Abitibi-Témiscamingue 906, 5 ^e Avenue Val-d'Or (Québec) J9P 1B9 Tél. : (819) 825-5260 • 1 800 567-6451 Télécopieur : (819) 825-3245	Bas-Saint-Laurent Édifice Trust Général du Canada 2, rue Saint-Germain Est, bureau 310 Rimouski (Québec) G5L 8T7 Tél. : (418) 722-3282 • 1 800 463-9073 Télécopieur : (418) 722-3285
Montréal (Complexe Saint-Charles) 1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 411 Longueuil (Québec) J4K 5G4 Tél. : (450) 928-4088 • 1 800 284-0335 Télécopieur : (450) 928-4097	Centre-du-Québec Place du Centre 150, rue Marchand, bureau 502 Drummondville (Québec) J2C 4N1 Tél. : (819) 478-4664 • 1 800 567-1418 Télécopieur : (819) 478-4666
Nord-du-Québec Tour de la Bourse 800, square Victoria Bureau 3800, C. P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 Tél. : (514) 283-8131 • 1 800 561-0633 Télécopieur : (514) 283-3637	Côte-Nord 701, boul. Laure Bureau 202B, C. P. 698 Sept-Îles (Québec) G4R 4K9 Tél. : (418) 968-3426 • 1 800 463-1707 Télécopieur : (418) 968-0806
Québec — Chaudière-Appalaches Édifice John-Munn 112, rue Dalhousie, 2 ^e étage Québec (Québec) G1K 4C1 Tél. : (418) 648-4826 • 1 800 463-5204 Télécopieur : (418) 648-7291	Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine Place Jacques-Cartier 120, rue de la Reine, 3 ^e étage Gaspé (Québec) G4X 2S1 Tél. : (418) 368-5870 • 1 866 368-0044 Télécopieur : (418) 368-6256
Services Corporatifs Tour de la Bourse 800, square Victoria Bureau 3800, C. P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 Tél. : (514) 283-6412 Télécopieur : (514) 283-3302	Laval — Laurentides — Lanaudière Tour Triomphe II 2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204 Laval (Québec) H7T 2S3 Tél. : (450) 973-6844 • 1 800 430-6844 Télécopieur : (450) 973-6851
Île-de-Montréal 3340, boul. De l'Assomption Montréal (Québec) H1N 3S4 Tél. : (514) 283-2500 Télécopieur : (514) 496-8310	Île-de-Montréal 3340, boul. De l'Assomption Montréal (Québec) H1N 3S4 Tél. : (514) 283-2500 Télécopieur : (514) 496-8310

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

C'est par l'entremise du programme IDBE-PME que l'agence met en application une partie du nouveau PICTV établi par Industrie Canada pour aider ces industries à s'adapter aux effets qui pourraient découler de l'initiative « Accès aux marchés accordé aux pays les moins développés ». Les entreprises du vêtement et du textile au Québec peuvent ainsi bénéficier de contributions pour réaliser des projets visant à diversifier leurs marchés et à accroître leur compétitivité.

Renseignements :

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=FR>

Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec

Dans une approche d'interventions fédérales horizontales, l'agence s'est associée à d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, notamment Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Pêches et Océans Canada, pour aider les collectivités touchées par la réduction des activités de pêche découlant du moratoire sur la morue et les restrictions sur le crabe. Par l'entremise du programme IRS, l'agence appuiera des projets permettant la création d'emplois à court terme dans ces collectivités.

Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSite/Annonce_speciale.asp?LANG=FR

Programme de développement des marchés extérieurs

Le PDME aide les petites entreprises qui exportent pour la première fois ou qui veulent pénétrer un nouveau marché à trouver et à exploiter des débouchés pour leurs produits et leurs services et à saisir des occasions de soumissionner des projets d'immobilisation à l'étranger.

Le ministre du Commerce international Canada est responsable des budgets et des dépenses du PDME. D'un commun accord avec le CIGan et en lien direct avec son mandat de développement économique, l'agence administre le programme au bénéfice des entreprises des régions du Québec.

Renseignements : <http://www.dfait-maeci.gc.ca/pemd/menu-fr.asp>

Mesures d'appui à l'économie sociale

L'agence va collaborer avec Industrie Canada et les autres agences de développement régional à la mise sur pied de nouvelles mesures d'appui à l'économie sociale annoncées dans le Budget de mars 2004 visant le financement et le développement des capacités des entreprises et des organismes de ce secteur.

8.2 Initiatives horizontales auxquelles l'agence contribue

Un grand nombre de résultats visés par le gouvernement du Canada exigent la contribution de deux ou de plusieurs ministères. Cette section présente les programmes auxquels l'agence est associée en vertu d'ententes de collaboration avec d'autres ministères ou organismes du gouvernement du Canada ou avec le gouvernement du Québec. Des tableaux plus détaillés sur les initiatives horizontales sont présentés dans les rapports sur les plans et les priorités des ministères responsables. Tous les tableaux sur les initiatives horizontales sont affichés dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hr-rh_f.asp.

Programme infrastructures Canada

Mis en œuvre dans le cadre d'une entente conclue avec le gouvernement du Québec en octobre 2000, ce programme vise à permettre la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures (voir les sections 5.1.2 et 8.1.2, Programme d'aide financière relatif à un mandat spécial de l'agence).

Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux

L'INAEICB est une initiative spéciale sous la responsabilité d'Industrie Canada et dont la mise en œuvre incombe aux agences responsables du développement régional. Elle a pour objectif de créer des retombées économiques à long terme dans les régions et les collectivités touchées par le différend commercial sur le bois d'œuvre, en appuyant principalement des projets de renforcement des capacités communautaires, de diversification des économies locales et d'amélioration de la productivité. Les principaux résultats attendus de l'initiative sont une utilisation accrue des nouvelles technologies, une diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux, l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités et l'élaboration de plans d'action communautaires ainsi que le développement d'un leadership local en matière de développement.

Résultats attendus

- milieu consulté
- préoccupations du milieu prises en compte dans la formulation des orientations et des priorités du gouvernement du Canada et de l'agence en matière de développement économique.

8.1.3 Sources de recettes non disponibles

Recettes non disponibles (en milliers de dollars)	Prévisions 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
--	-------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Promotion du développement économique des régions du Québec

Total des recettes non disponibles	40 500	20 500	20 500	20 500
Frais de service - garanties de prêts ¹	20 000	—	—	—
Recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents ²	20 500	20 500	20 500	20 500

Notes :

- 1 Cette catégorie représente les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada. À compter du 1^{er} avril 2004, la comptabilisation des frais de service relèvera d'Industrie Canada.
- 2 Ces recouvrements sont liés principalement au remboursement des contributions remboursables accordées par l'agence.

8.1.4 Coût net du programme pour l'année visée par le budget des dépenses

Coût net du programme pour l'année 2004-2005 (en milliers de dollars)	Promotion du développement économique des régions du Québec
---	--

Dépenses prévues nettes	427 941
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	2 985
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT)	1 990
Traitement et coûts des services juridiques connexes fournis par le ministère de la Justice Canada	260
Moins : Recettes disponibles	5 235
Moins : Recettes non disponibles	(20 500)
Coût net du Programme en 2004-2005 (total des dépenses prévues)	412 676

Objectifs

Prestation d'avis et démarche d'accompagnement

Aider un acteur du développement à concevoir et à mettre au point des orientations, une stratégie, un plan d'affaires, un plan d'action ou un projet, ou l'aider à planifier un montage financier, à identifier des sources de financement, etc. À Développement économique Canada, la prestation d'avis par un membre de son personnel et une démarche d'accompagnement sont des services rendus à un acteur de développement sur une base individuelle et de façon adaptée à sa situation propre. La prestation d'avis est une aide ponctuelle. Une démarche d'accompagnement est une aide systématique, soutenue et prolongée, à divers étapes du cheminement de l'acteur de développement dans la conception et la réalisation de son projet.

Initiation de projets structurants

Identifier un potentiel de développement et, pour y donner suite, prendre l'initiative de lancer la conception et la mise en œuvre d'un projet structurant pour le développement économique d'une région, ou d'une stratégie, ou d'un plan. L'initiation d'un tel projet par le personnel de l'agence est un exercice de mobilisation et de concertation du milieu local et régional, en étroite collaboration avec d'autres acteurs du développement.

Résultats attendus

- stratégies et plans améliorés, présentant des potentiels de développement économique plus élevés ; plans d'action mis en œuvre
- réalisation de projets particulièrement structurants pour le développement économique d'une collectivité ou d'une région.

Aide à la participation du milieu

Objectifs

Aide au milieu pour participer aux décisions de développement

Faciliter la participation du milieu à la définition des priorités et des orientations de développement économique régional de l'agence et du gouvernement du Canada.

Aide au milieu pour faire valoir des enjeux régionaux

Aider le milieu à documenter et à mieux faire connaître les enjeux régionaux aux décideurs gouvernementaux.

Ces appuis non financiers au milieu local et régional se réalisent grâce à la présence permanente de l'agence dans chacune des régions du Québec, par sa participation aux différents forums et événements marquant le développement économique de chaque région, par son écoute active des préoccupations des collectivités, par son appui à l'organisation de consultations régionales et de tournées ministérielles, et par ses démarches et ses représentations au sein du gouvernement du Canada.

Habilitation des acteurs du développement économique

Objectifs

Prestation de renseignements

Rendre plus facilement accessibles et utilisables des renseignements pertinents pour la prise de décisions éclairées par les acteurs du développement.

Démarche de sensibilisation

Offrir des moyens et des occasions aux acteurs du développement de prendre conscience de l'importance des enjeux qui les interpellent.

Appui non financier pour le développement des capacités

Offrir des moyens et des occasions aux acteurs de développement d'acquérir et de mieux maîtriser des compétences et des savoir-faire dans divers domaines spécialisés.

Appui non financier pour le développement des réseaux

de partenaires d'affaires

Offrir des moyens et des occasions aux acteurs de développement de renforcer et d'élargir leurs réseaux de partenaires d'affaires.

À titre d'illustration, les services d'habilitation identifiés ci-haut prennent concrètement la forme de participation du personnel de l'agence à la diffusion d'études, à l'organisation et à la tenue d'ateliers, de séminaires, de groupes de partage d'apprentissage (en développement durable, par exemple), et d'événements de maillage de gens d'affaires, etc.

Résultats attendus

- décisions plus fructueuses et mieux éclairées prises par les acteurs du développement, à la lumière des renseignements reçus
- stratégies et plans d'action appropriés mis en œuvre par les acteurs du développement pour faire face aux enjeux auxquels ils ont été sensibilisés, lorsqu'ils jugent que ceux-ci les interpellent
- adoption et maîtrise d'outils et de pratiques de gestion plus productifs et plus efficaces dans les entreprises et les organismes qui ont bénéficié d'un appui non financier pour le développement de leurs capacités
- réseau de partenaires d'affaires élargi, accroissement de leur valeur stratégique, utilisation plus efficace des réseaux de partenaires d'affaires par les acteurs du développement qui ont bénéficié d'un appui non financier pour le développement de ces réseaux.

Autres initiatives de l'agence en appui aux acteurs du développement économique

Les outils disponibles à l'agence pour promouvoir le développement économique des régions ne se limitent pas à l'aide financière offerte dans le cadre des programmes de paiements de transfert décrits précédemment. Dans bien des cas, la seule disponibilité de programmes d'appui financier s'avérerait insuffisante à faire avancer certains projets de développement économique parmi les plus porteurs d'avenir pour les régions. En fait, une partie importante de l'appui de l'agence aux acteurs de développement économique prend des formes autres que de l'aide financière. Dans la réalité des opérations de l'agence, une aide financière et des appuis non financiers sont fréquemment utilisés conjointement, constituant deux aspects complémentaires et intimement liés d'une même intervention. L'agence offre son appui non financier à des entreprises, à des organismes d'aide aux entreprises, à des organismes d'actifs aux retombées collectives (ces acteurs du développement économique ont été définis dans le tableau présenté à la section 3.1).

Un appui non financier accordé par Développement économique Canada est un service rendu par un membre de son personnel à un acteur du développement économique dans le but de promouvoir le développement. Un appui non financier est généralement riche en renseignements, en savoir, et en savoir-faire et procure un avantage qui, bien qu'il ne soit pas pécuniaire, s'avère d'une grande valeur pour les acteurs du développement dans l'amélioration de la conduite de leurs affaires.

Dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats, les diverses formes d'appuis non financiers de l'agence se distinguent selon la nature de leurs objectifs et des résultats prévus. Les trois catégories d'appuis non financiers offerts par l'agence sont présentées ci-après. Ces appuis non financiers sont associés à l'exécution du mandat de base de l'agence, c'est-à-dire les résultats stratégiques *Développement des entreprises* (RS n° 1) et *Amélioration de l'environnement du développement économique des régions* (RS n° 2).

Programme d'aide financière relatif à un mandat spécial de l'agence
Programme infrastructures Canada (Entente Canada-Québec conclue le 20 octobre 2000)

Contributions (en milliers de dollars)			
Prévision des dépenses 2003-2004	157 962	Dépenses prévues 2004-2005	155 959
	Dépenses prévues 2005-2006	155 842	Dépenses prévues 2006-2007
	-		

Objectif

Améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens, grâce à des investissements qui augmentent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures collectives et bâtissent les infrastructures du XXI^e siècle en adoptant les meilleures technologies, de nouvelles approches et les meilleures pratiques.

Résultat stratégique visé

développement et renouvellement des infrastructures collectives.

Résultats attendus

- qualité de l'environnement : amélioration de la qualité de l'eau potable ; air plus propre ; meilleure gestion de l'eau et des eaux usées ; amélioration de la gestion des déchets solides ; utilisation plus efficace de l'énergie
- soutien de la croissance économique : avenues de développement économique accrues dans les collectivités ; accroissement de la sécurité des usagers et de la fluidité des déplacements des personnes et des biens ; meilleur accès des institutions publiques et des régions éloignées et rurales à la nouvelle économie grâce aux télécommunications ; accroissement du potentiel touristique
- amélioration des infrastructures collectives : amélioration de la sécurité dans les collectivités ; promotion et développement de la culture et du patrimoine ; accès accru aux installations récréatives locales
- bâtir des infrastructures du XXI^e siècle : incitation à l'innovation et à l'accroissement des partenariats ; utilisation de nouvelles approches et de meilleures pratiques ; utilisation plus efficace des infrastructures existantes.

Renseignements :

http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_f.shtml

Contributions (en milliers de dollars)			
Prévision des dépenses 2003-2004	57 000	Dépenses prévues 2004-2005	11 500
		Dépenses prévues 2005-2006	500
		Dépenses prévues 2006-2007	-

Objectif

Viser l'amélioration de la situation économique de la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine par cette mesure spéciale d'une durée de cinq ans (2000-2001 à 2005-2006). Ce programme complémentarise aux activités régulières de l'agence donne priorité à la mise en valeur des infrastructures fédérales, au développement des moyennes entreprises, aux jeunes, à l'habilitation du milieu et aux initiatives émergentes.

Résultats stratégiques visés

développement des entreprises et amélioration de l'environnement du développement économique des régions.

Résultats attendus

- amélioration de l'accessibilité aux infrastructures et accroissement de la fréquentation et des revenus commerciaux du Port de Gaspé
- amélioration de l'état des infrastructures et maintien de la fréquentation touristique du parc national Forillon
- démarrage et expansion d'entreprises permettant la création d'emplois
- création de petites entreprises dirigées par des jeunes de 18 à 35 ans
- sensibilisation et habilitation des intervenants du milieu
- valorisation de l'esprit d'entrepreneuriat
- réalisation de projets ayant un impact économique structurant dans la région.

Avantage

Ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement économique de la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine pour qu'il en résulte une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/ProgrammesServices/PCAFEGIM_Gaspesie.asp?LANG=FR

Programme de développement des collectivités

Contributions (en milliers de dollars)			
Prévision des dépenses 2003-2004	24 000	Dépenses prévues 2004-2005	24 000
Dépenses prévues 2005-2006	18 500	Dépenses prévues 2006-2007	18 500

Objectif

Financer 57 SADC, neuf CAE dans les régions rurales et semi-urbaines désignées au Québec, ainsi que 14 CDEC dans des zones urbaines défavorisées de la province. Le PDC assure la prestation de divers services, tels l'accès aux programmes et aux services du gouvernement du Canada, l'accès aux ressources financières pour les entreprises, la diversification économique et les partenariats afin de favoriser le développement des collectivités et de créer des débouchés pour les jeunes des régions désignées.

Résultats stratégiques visés

développement des entreprises et amélioration de l'environnement du développement économique des régions.

Résultats attendus

- accroissement de l'accès des collectivités désignées aux programmes et aux services du gouvernement du Canada
- démarrage et expansion de petites entreprises permettant la création d'emplois dans les collectivités désignées
- création de petites entreprises dirigées par des jeunes de 18 à 35 ans
- accroissement de la capacité des collectivités désignées à dynamiser le développement de leur économie.

Avantages

- services de soutien aux petites entreprises et aux collectivités désignées adaptés aux besoins locaux particuliers
- prise en main du développement économique par les milieux locaux.

Renseignements :

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=FR>

Contributions (en milliers de dollars)			
Prévision des dépenses 2003-2004	93 226	Dépenses prévues 2004-2005	109 350
		Dépenses prévues 2005-2006	83 500
		Dépenses prévues 2006-2007	81 530

Objectif

Appuyer des activités en réponse à des enjeux majeurs identifiés dans diverses régions du Québec dans le cadre d'un processus de consultation, de concertation, de mobilisation et de suivi impliquant divers acteurs économiques du milieu. Le programme vise d'abord l'accroissement de la capacité technologique pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par la PME. Il permet également la mise en valeur du potentiel d'attraction touristique des régions en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Le programme permet, en outre, d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économiquement mondial, notamment en milieu rural.

Résultats stratégiques visés

développement des entreprises et amélioration de l'environnement du développement économiquement des régions.

Résultats attendus

- augmentation de l'utilisation de nouvelles technologies par les PME
- accroissement du nombre de touristes étrangers dans les régions
- augmentation du nombre de visiteurs étrangers à différents événements internationaux
- accroissement du nombre de projets touchant l'adaptation des régions au nouvel environnement économiquement mondial, notamment en milieu rural.

Avantage

Ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement économique des régions du Québec afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

8.1.2 Principaux programmes et initiatives et renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Programmes d'aide financière relatifs au mandat de base de l'agence

Programme innovation, développement de l'entrepreneursip et exportations (IDÉE) destiné aux PME

Contributions et subventions (en milliers de dollars)			
Prévision des dépenses	2003-2004	73 621	
Dépenses prévues	2004-2005	79 601	
Dépenses prévues	2005-2006	50 647	
Dépenses prévues	2006-2007	52 000	

Objectif

Favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises en facilitant, entre autres, l'accès aux renseignements pertinents, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de la compétitivité des entreprises grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation.

Résultat stratégique visé

développement des entreprises.

Résultats attendus

- accroissement de la sensibilisation à l'innovation, à la commercialisation et à l'entrepreneursip
- accroissement de l'identification et de l'intégration de nouvelles technologies
- accroissement de la commercialisation de produits issus de l'innovation
- accroissement de la productivité des entreprises en vue de les rendre plus concurrentielles sur le plan international
- mise en valeur de ressources naturelles dans les régions dont l'économie repose fortement sur ces ressources
- accroissement des activités des PME sur les marchés internationaux et consolidation de la position des PME exportatrices
- émergence d'initiatives visant le démarrage d'entreprises et l'amélioration du climat des affaires.

Avantage

Ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement économique des régions du Québec afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idce_pme.asp?LANG=FR#1

8.1 Tableaux financiers et renseignements sur les programmes

Seuls les tableaux financiers s'appliquant à l'agence sont présentés dans les pages qui suivent.

8.1.1 Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Subventions
				Subventions
300	300	—	—	Programme innovation, développement de l'entre- preneurs et exportations (IDEE) destiné aux PME
6 000	—	—	—	Subvention à Grand Prix FI du Canada inc
				Total des subventions
6 300	300	300	300	Contributions
				Mandat de base
73 321	79 301	50 347	51 700	Programme innovation, développement de l'entre- preneurs et exportations (IDEE) destiné aux PME
93 226	109 350	83 500	81 530	Programme Initiatives régionales stratégiques
57 000	11 500	500	—	Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine
24 000	24 000	18 500	18 500	Programme de développement des collectivités
				Total, mandat de base
247 547	224 151	152 847	151 730	Mandat spécial
				Programme infrastructures Canada -
2 056	—	10 000	—	Entente Canada-Québec 1994
157 962	155 959	155 842	—	Programme infrastructures Canada -
				Total, mandat spécial
160 018	155 959	165 842	—	
				Total des contributions
407 565	380 110	318 689	151 730	Programmes législatifs
				Obligations au titre de la Loi sur les prêts
11 300	—	—	—	aux petites entreprises (LPPE)
24 600	—	—	—	Obligations au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LPPEC)
				Total, programmes législatifs
35 900	—	—	—	
				Total des paiements de transfert
449 765	380 410	318 989	152 030	

Note :

1 L'application de la LPPE et de la LPPEC relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives. Toutefois, les coûts de ces programmes au Québec sont comptabilisés au compte de l'agence jusqu'au 31 mars 2004.

(en milliers de dollars)		Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Dépense budgétaire du Budget principal					
des dépenses (brut) ¹	447 311	428 091	357 492	186 698	
Dépense non budgétaire du Budget principal					
des dépenses (brut)	—	—	—	—	
Moins : Recettes disponibles	—	—	—	—	
Total du Budget principal des dépenses	447 311	428 091	357 492	186 698	
Rajustements ²	51 966	(150)	(125)	(125)	
Dépenses prévues nettes ³	499 277	427 941	357 367	186 573	
Moins : Recettes non disponibles ⁴	(40 500)	(20 500)	(20 500)	(20 500)	
Plus : Coût des services reçus sans frais	5 278	5 235	4 844	4 655	
Coût net du programme	464 055	412 676	341 711	170 728	
Équivalents temps plein (ETP)	378	371	299	284	

Dépenses prévues

- Notes :
- | | |
|---|--|
| 1 | La diminution du budget en 2004-2005 est attribuable à la fin de la comptabilisation au compte de l'agence des frais de service relatifs à la Loi sur les prêts aux petites entreprises et à la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada. Pour 2005-2006, la diminution est due principalement à la fin des crédits accordés en vertu du Fonds du Canada pour la création d'emplois. La fin du Programme infrastructures Canada explique la diminution en 2006-2007. |
| 2 | Les rajustements en 2003-2004 tiennent compte principalement des fonds additionnels reçus dans le cadre du budget supplémentaire des dépenses concernant de nouvelles initiatives telles les Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec et du financement additionnel accordé à l'agence pour ses programmes de contributions. |
| 3 | Ce montant reflète les estimations les plus justes du total des dépenses prévues nettes à la fin de l'exercice courant. |
| 4 | Les recettes non disponibles sont composées essentiellement de frais de service sur des garanties de prêts et du recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents. Le détail des recettes non disponibles est présenté à la section 8.1.3. |

En 2004-2005, 361 employés équivalents temps plein (ETP) se consacreront à la mise en œuvre des deux premiers résultats stratégiques qui constituent le mandat de base de l'agence, incluant le soutien général au fonctionnement de l'agence. Cependant, l'agence ne peut déterminer le nombre d'ETP dont le travail serait imputable au *Développement des entreprises* ou à l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*, car un grand nombre d'employés se consacrent simultanément à l'accomplissement de ces deux résultats.

Dix ETP œuvreront au bureau dédié à la prestation du Programme infrastructures Canada visant l'atteinte du troisième résultat stratégique de l'agence, soit le *Développement et renouvellement des infrastructures collectives*. Ce bureau bénéficiera, par ailleurs, des services de soutien général au fonctionnement de l'agence (services juridiques, communications, gestion des ressources, etc.) dont les effectifs ont été comptabilisés à la mise en œuvre des deux autres résultats stratégiques.

Note : Les montants ci-dessus montrent exclusivement les dépenses de contributions et de subventions, sans inclure les dépenses législatives en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE) et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LPPEC).

Dépenses prévues de contributions et de subventions (en millions de dollars)		Résultats stratégiques			
Secteur d'activité	Promotion du développement économique des régions du Québec	Développement des entreprises	290		
				Amélioration de l'environnement du développement économique des régions	239
		Mandat de base	Mandat spécial		

Dépenses prévues de contributions et de subventions par résultat stratégique pour la période de planification

Comme l'indique le tableau ci-dessous, le budget de contributions et de subventions de l'agence s'établit à 851 millions de dollars au total pour la période 2004-2005 — 2006-2007.

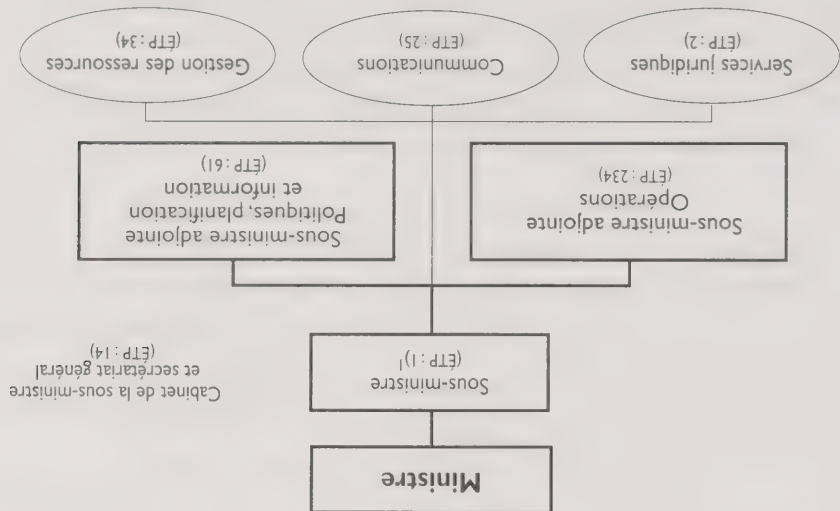
L'agence dispose, pour 2004-2005, de l'équivalent de 371 employés à temps plein (ETP) répartis dans ses 14 bureaux d'affaires, un bureau de liaison à Gatineau, un bureau dédié à la mise en œuvre du Programme infrastructures Canada et l'administration centrale situés à Montréal.

L'honorable Jacques Sada est ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. La sous-ministre assure la gestion courante des activités de l'Agence au nom du ministre auquel elle répond. Elle agit également comme conseillère principale en matière de politiques auprès du ministre et du gouvernement.

La sous-ministre adjointe, Politiques, planification et information, est responsable de la définition des orientations stratégiques et des objectifs de l'intervention de l'Agence, de l'exécution des études socio-économiques requises pour le développement des orientations, de la gestion du système qualité, et de la mesure et du suivi du rendement des programmes et des initiatives. Elle veille aussi à faire valoir la position de l'Agence dans l'élaboration de politiques et de programmes nationaux et à promouvoir les intérêts régionaux du Québec au sein de l'appareil gouvernemental fédéral. Elle est également responsable des relations avec le gouvernement du Québec.

La sous-ministre adjointe, Opérations, a pour mandat la prestation de tous les programmes et les services de l'Agence, principalement par l'entremise d'un réseau de 14 bureaux d'affaires couvrant l'ensemble du territoire québécois (voir la liste des bureaux d'affaires à la section 8.3).

Organigramme de Développement économique Canada



Notes :

- 1 Un organigramme plus détaillé est disponible dans le site Internet de l'Agence à l'adresse : <http://www.dec-ced.gc.ca/Propos/Organigramme.asp?LANG=FR>
- 2 ETP : Équivalent temps plein

6.5 Langues officielles

L'Agence entend contribuer activement à la réalisation des objectifs de la *Loi sur les langues officielles* et plus particulièrement ceux de la Partie VII qui visent l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire. L'Agence développera, en consultation avec ces communautés, un nouveau plan d'action pour les trois prochaines années afin de contribuer à leur développement économique en lien avec ses programmes réguliers.

Développement économique Canada contribuera aux initiatives interministérielles et au renforcement des partenariats, notamment en participant au Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté anglophone et en s'impliquant activement dans ses réflexions et ses activités reliées à la diversification économique. De plus, l'Agence participera aux rencontres des coordonnateurs nationaux de l'article 41 de la *Loi*.

L'Agence assurera, en partenariat avec le bureau régional d'Industrie Canada, la mise en œuvre d'une partie du volet économique du *Plan d'action pour les langues officielles*, par le développement de projets pilotes en téléformation et en téléapprentissage et de stages dans des domaines ciblés reliés à son mandat. L'Agence visera également la conclusion d'un protocole d'entente avec Patrimoine canadien dans le cadre du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO).

1. VOLET INTERNE

But

Faire de la stratégie de développement durable un outil de changement au sein de l'organisation pour intégrer davantage les préoccupations de développement durable dans les opérations quotidiennes.

Objectifs

- habiliter le personnel
- promouvoir le développement durable
- poursuivre l'écologisation
- assurer une meilleure reddition de comptes environnementale.

Objectifs

Jouer un rôle stratégique dans l'avancement de la compréhension et de l'appropriation des principes du *développement durable rentable* au sein des PME, des régions du Québec et auprès des différents partenaires de l'Agence, privés et publics, dans une perspective de rentabilité financière, économique et sociale.

But

- inciter et aider les PME à adopter des pratiques de développement durable dans leurs opérations
- favoriser le développement et la commercialisation d'innovations en développement durable
- favoriser le développement, la diffusion et le partage des connaissances en développement durable pour contribuer au développement et au renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir.

3. MISE EN ŒUVRE DE LA SDD - LES PARTENARIATS

Objectif

Renforcer les partenariats existants et mieux coordonner les efforts de l'Agence avec les différents partenaires fédéraux au Québec.

La *Stratégie de développement durable, Plan d'action 2003-2006* se trouve à l'adresse Internet suivante :
http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Strategie-FR/SD 2003-2006_fr.pdf?action=click&pid=PDF&uid=SiteWeb

6.4 Stratégie de développement durable

L'engagement de Développement économique Canada à cet égard, pour 2004-2005, consiste à offrir, entre autres, dans son site Internet un accès amélioré à des renseignements sur ses programmes et sur ses services et des documents électroniques de soutien à la PME tels des études de marché. L'agence travaillera également à la planification de la mise en ligne d'une partie de ses programmes. On trouvera plus de renseignements sur GED-AS dans le site Internet de l'Agence à l'adresse suivante : http://www.dec-ced.gc.ca/asp/Publications/Doc_pub_agence.asp.

La nouvelle *Stratégie de développement durable*, Plan d'action 2003-2006 (SDD) s'inscrit dans les tendances qui marqueront l'évolution du développement durable pour les prochaines années. Elle tient compte du plan d'action et des priorités du gouvernement du Canada en matière de réduction des gaz à effet de serre.

Dans un contexte de mondialisation et de libéralisation des marchés, la performance environnementale et même sociale des entreprises est de plus en plus intégrée à la prise de décisions des consommateurs et des clients corporatifs. Les entreprises doivent faire preuve de vision afin de répondre rapidement aux besoins changeants du marché selon des cycles de développement et de commercialisation de plus en plus courts. En vertu de sa troisième SDD, l'Agence continue de sensibiliser et d'inciter les entreprises à adopter de nouvelles pratiques d'affaires qui se traduisent, entre autres, par la mise en place de mesures concrètes de prévention de la pollution et d'éco-efficacité, ceci afin de les aider à maintenir et à renforcer leur compétitivité.

Le tableau à la page suivante présente les engagements à réaliser d'ici décembre 2006, date à laquelle l'Agence présentera sa quatrième SDD.

6.2 Gestion intégrée des risques reliés aux contributions financières

Dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (Modernisation des pratiques de gestion), Développement économique Canada approuvait, comme une de ses priorités d'action, l'introduction de la Gestion intégrée du risque (GIR) à ses activités et à ses processus de gestion des contributions en mai 2003.

La gestion intégrée des risques est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre et gérer le risque en fonction de l'atteinte des résultats prévus de l'agence. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation. Une approche d'avantage intégrée en matière de gestion des risques devient incontournable dans notre environnement de travail actuel.

Une fois implantée, cette initiative permettra une gestion plus efficiente et structurée des dossiers de contribution en fonction de niveaux de risque relatifs aux résultats attendus, à la capacité financière des promoteurs de réaliser les projets et à la capacité de remboursement des contributions. Dans le contexte de ressources limitées où la qualité et la diversité des services attendus par la population d'affaires ne cessent de croître, l'initiative permettra du même coup de systématiser l'approche par laquelle une majorité de ressources est concentrée sur les dossiers nécessitant une gestion et un suivi plus serrés. L'allègement des processus pour une grande partie des dossiers se justifiera par les faibles risques en présence.

L'engagement de l'agence pour l'exercice financier 2004-2005 consiste à examiner les défis et les solutions identifiés dans le plan d'action développé en 2003-2004 et d'entreprendre la phase de mise en œuvre de la GIR en proposant, au besoin, les adaptations requises aux processus et au manuel qualité. La réalisation d'un programme de sensibilisation et de formation du personnel assorti d'un plan de communication structuré sont prévus.

6.3 Gouvernement en direct — Initiative d'amélioration des services

L'Initiative Gouvernement en direct a pour but d'exploiter les technologies de l'information et des communications afin d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès amélioré à des services de qualité, intégrés et axés sur les citoyens, en tout temps, en tout lieu et dans la langue officielle de leur choix.

L'Initiative GFD a toutefois évolué depuis son lancement. Alors qu'à l'origine le projet visait l'offre électronique de l'ensemble des programmes et des services gouvernementaux d'ici 2005, le Secrétariat du Conseil du Trésor l'a intégrée, en avril 2002, à l'initiative beaucoup plus globale de l'amélioration des services (AS).



Saguenay — Lac-Saint-Jean
Gilles Fovin
© Le Québec en images, CCMD

INITIATIVES DE GESTION CLÉS DE L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT

Le gouvernement du Canada a clairement énoncé sa volonté de progresser vers l'atteinte des objectifs visés dans le cadre de différentes initiatives de gestion, dont l'amélioration des rapports au Parlement, le Gouvernement en direct (GED), l'amélioration des services et la modernisation de la fonction de contrôle. Voici un aperçu des plans et des priorités de l'agence à l'égard des initiatives de gestion clés du gouvernement.

6.1 Modernisation de la fonction de contrôle

L'Initiative de modernisation de la fonction de contrôle du gouvernement du Canada a été mise en marche à l'agence en mars 2002 sous l'appellation beaucoup plus significative, pour l'ensemble du personnel, de *Modernisation des pratiques de gestion*.

En début 2003-2004, l'agence a développé un plan d'action pour répondre aux principales recommandations de l'évaluation de sa situation à l'égard des pratiques de gestion moderne. Ce plan d'action a mis en évidence quatre pratiques de gestion que l'agence a identifiées comme priorités d'action et points de départ à la modernisation de ses pratiques de gestion.

Modernisation des pratiques de gestion	
<p>La gestion de l'information et des outils de gestion</p> <p>VISE</p> <p>une information financière et opérationnelle intégrée et des outils de gestion adéquats.</p>	<p>La gestion du risque et l'allègement des processus</p> <p>VISENT</p> <p>une gestion du risque intégrée aux processus liés à la gestion des contributions.</p>
<p>La gestion des personnes, incluant un code de valeurs, et d'éthique,</p> <p>VISE</p> <p>une gestion stratégique des compétences, un cadre de valeurs et d'éthique et une plus grande satisfaction du personnel.</p>	<p>L'optimisation du processus de planification</p> <p>VISE</p> <p>une meilleure intégration de la planification et de l'évaluation de la performance.</p>

L'amélioration de ces quatre pratiques de gestion devrait permettre à l'agence de franchir des pas importants de modernisation au cours de 2004-2005 et d'insuffler un vent de changement à sa culture organisationnelle.

de même que les acteurs du développement, à se questionner et à réviser leurs politiques, leurs pratiques, leurs stratégies, leurs programmes et leurs objectifs liés au développement régional. En d'autres mots, le nouveau contexte économique mondial rend plus complexes et diversifiées les problématiques liées au développement des régions du Québec.

Face à ces nouveaux défis, l'agence a saisi l'importance d'adapter son intervention aux diverses réalités régionales. Ainsi, une avenue reconnue efficace consiste à concevoir, à développer et à gérer des programmes qui s'ajustent aux problématiques régionales, responsabilisant les acteurs locaux dans leur développement, et axes sur l'atteinte de résultats concrets pour les Canadiens et les Canadiennes. À cet effet, au cours des dernières années, l'agence a développé le programme Initiatives régionales stratégiques. Ce programme, pouvant s'articuler dans une perspective régionale et dont les modalités sont flexibles, est novateur puisqu'il vise à répondre aux besoins grandissants d'adaptation des économies des régions en misant particulièrement sur l'innovation. Dans le même ordre d'idées, au moyen du Programme de d'organismes de développement local dans le cadre du Programme de développement des collectivités, l'agence offre l'occasion aux régions d'accroître les capacités de développement de leur économie et de prendre leur avenir en main.

5.4 Enseignements tirés de l'expérience

Gestion des ententes de contribution avec des organismes d'aide aux

entreprises et de développement du milieu

L'information provenant d'évaluations, d'études ou autres démontre que, depuis le milieu des années 90, l'appui aux organismes d'aide aux entreprises et de développement du milieu a sensiblement augmenté à l'agence. Tout en offrant différents types d'expertise et de produits aux PME et aux autres acteurs du développement économique, les objectifs poursuivis par ces organismes s'inscrivent dans la foulée de ceux de l'agence. Un organisme financé doit poursuivre l'atteinte de résultats concrets et cibles s'inscrivant dans la stratégie d'intervention de l'agence. L'agence s'assure d'obtenir de l'information sur les activités et les résultats des organismes qu'elle finance afin de pouvoir juger de l'atteinte des objectifs poursuivis.

À l'heure actuelle, bien qu'elle soit en mesure d'obtenir beaucoup d'information sur les activités de ces organismes, l'agence constate les difficultés liées à l'obtention d'information fiable et uniformisée des résultats. Ainsi, les organismes faisant partie du réseau de collaborateurs de l'agence ont besoin d'être accompagnés, encadrés et soutenus, de façon continue, quant à la mesure du rendement et l'application de la gestion axée sur les résultats. L'agence est également consciente qu'après des organismes, le cas échéant, une uniformisation de ses exigences en matière d'information sur le rendement avec les autres ordres gouvernementaux est souhaitable.

Au cours des dernières années, ces différents enseignements tirés par l'agence ont déjà eu des effets sur sa façon de transiger et d'intervenir à l'aide de collaborateurs. Ces leçons auront des répercussions sur plusieurs de ses initiatives au cours des prochains exercices financiers comme la revue et le positionnement de son intervention à l'aide de collaborateurs dans les régions du Québec, l'amélioration de sa stratégie de mesure du rendement ainsi que le renouvellement de ses programmes.

Conception, développement et gestion des programmes

L'information générée et traitée par l'agence provenant d'évaluations, d'études ou autres démontre que la dynamique du développement régional est en pleine transformation dans le nouveau contexte économique mondial. Les tendances lourdes que sont le développement de l'économie du savoir, la mondialisation, le vieillissement de la population ainsi que l'apparition des nouvelles technologies de l'information amènent les gouvernements,

Aujourd'hui, l'agence bénéficie d'un réseau de collaborateurs jouant des rôles clés dans les régions du Québec.

5.3 Stratégie d'examen et de mesure du rendement de l'agence

La stratégie d'examen de l'agence inclut les évaluations, les vérifications et les enquêtes. Au cours des prochaines années, le plan d'examen de l'agence prévoit la vérification et l'évaluation de ses programmes, dont le Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, le Programme de développement des collectivités, le Programme innovation, développement de l'entrepreneuriat et exportations (IDEE) destiné aux PME ainsi que le programme Initiatives régionales stratégiques. Les résultats de ces examens et de plusieurs autres permettront à l'agence de tirer des leçons et d'intégrer les ajustements appropriés à ses modes de gestion et d'intervention dans les régions du Québec.

Une évaluation des interventions de l'agence dans le domaine Innovation — Économie du savoir est présentement en cours. Le devis d'évaluation a été conçu de façon à permettre à l'agence de tirer des enseignements de la mise en œuvre de ses interventions, de la pertinence de l'approche préconisée et des résultats sur la compétitivité des entreprises afin de l'éclairer sur la planification de ses interventions futures.

Dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats, l'agence poursuit la mise en œuvre et l'optimisation de sa stratégie de mesure du rendement.

L'information sur les résultats issue des examens et du suivi continu du rendement des projets contribue à celle qui se retrouve dans le document du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada intitulé *Le rendement du Canada*, sous la rubrique « Les avenues de développement économique et l'innovation au Canada ». Toutefois, dans la mesure où l'agence travaille de concert avec plusieurs acteurs du développement dans les régions du Québec, incluant différents ordres de gouvernement, les résultats atteints par l'agence ne représentent qu'un des nombreux facteurs contribuant au développement économique des régions du Québec et à la variation des grands indicateurs identifiés dans *Le rendement du Canada*, tels l'emploi, le produit intérieur brut et les dépenses en R-D.

Le Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003 peut être consulté à l'adresse Internet suivante : http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-FR/RMR-30_10_2003.pdf.

5.2 Facteurs pouvant influencer le rendement de l'agence

Puisque le développement économique dépend des entreprises et des intervenants locaux et régionaux, ceux-là mêmes qui conçoivent et concrétisent les projets appuyés par l'agence, il en résulte une grande interdépendance entre, d'une part, le dynamisme de tous les acteurs impliqués et, d'autre part, le niveau d'activités et les résultats de l'agence sur lesquels elle n'a conséquemment pas le contrôle complet.

En effet, bien que l'agence poursuive une approche proactive et qu'elle s'emploie à mobiliser les acteurs du développement, ce sont eux qui, en définitive, décident des projets qu'ils mettent de l'avant, de ceux qu'ils finiront par réaliser et de l'échéancier qu'ils suivront ainsi que de ceux qu'ils abandonneront.

Dans ce contexte, la conjoncture économique qui prévaut en 2004 et au cours des années subséquentes influencera les décisions des acteurs du milieu d'aller ou non de l'avant pour la réalisation de leurs projets de développement. Les prévisionnistes du secteur privé s'attendent à une croissance du PIB au Québec de l'ordre de 3 % en 2004 ; l'emploi devrait croître légèrement aussi, alors que le taux de chômage devrait se stabiliser autour de 9 %.

Si l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain observée en 2003 se poursuit, elle pourrait freiner les exportations manufacturières du Québec vers les États-Unis. Cette situation affecterait principalement les économies des régions qui dépendent fortement de secteurs plus exposés à la hausse du dollar canadien, tels les pâtes et papiers, le bois d'œuvre et l'aluminium (grandement représentés dans les régions périphériques) et les meubles, les textiles et les vêtements (présents surtout à Montréal et dans les régions centrales intermédiaires). En outre, l'ascension du dollar pourrait avoir un impact sur le nombre de touristes étrangers séjournant au Québec, touchant notamment les régions de Montréal, de Québec et de Gatineau.

D'autre part, l'appréciation du dollar canadien pourrait inciter plusieurs entreprises du Québec, dont les PME exportatrices, à investir davantage dans l'amélioration de leur productivité pour maintenir leur compétitivité, d'autant plus qu'une bonne partie de leurs achats en machinerie et en équipement provient des États-Unis.

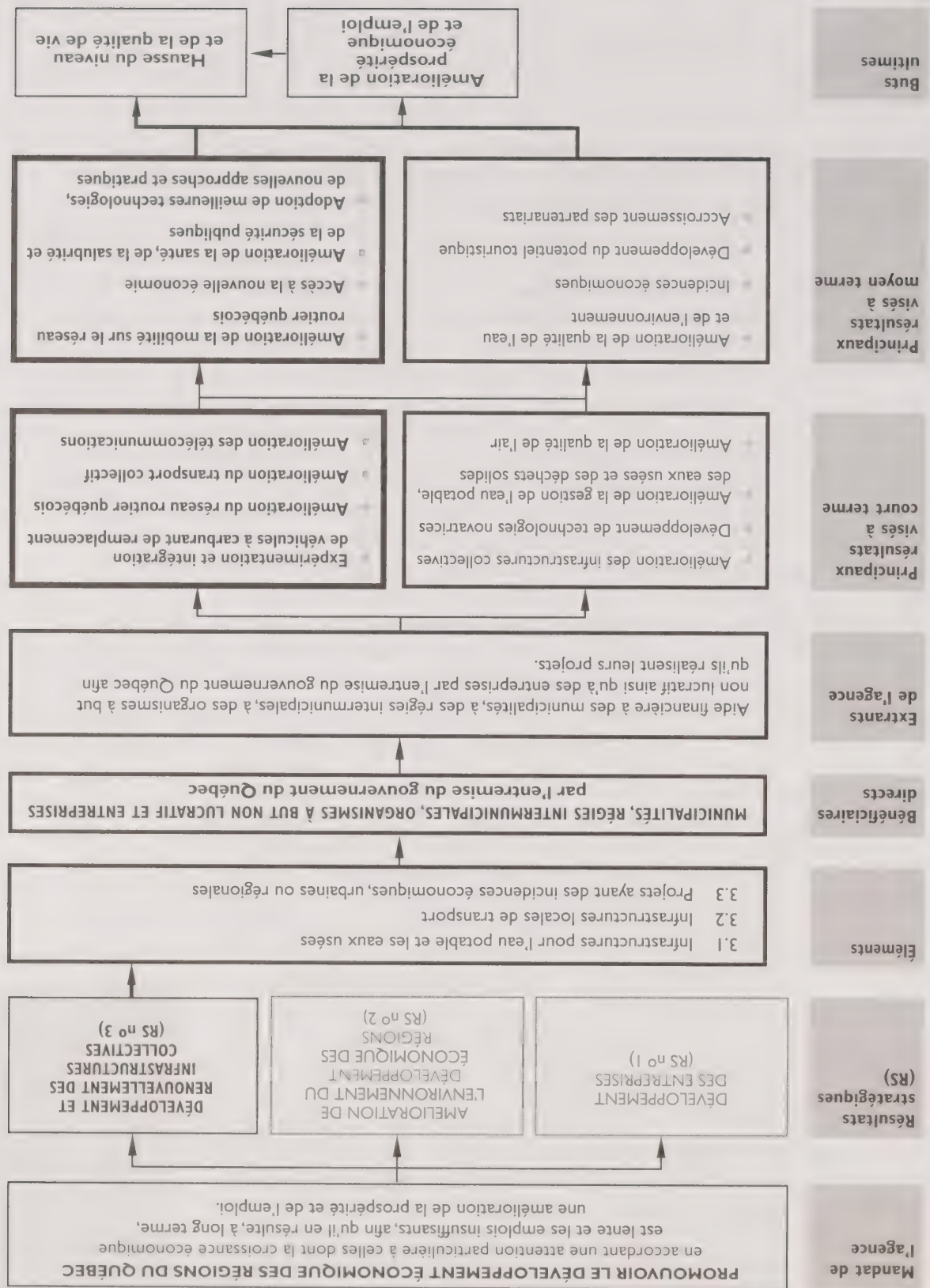
Par ailleurs, certaines petites collectivités rurales ou éloignées pourraient éventuellement être confrontées à des défis majeurs d'ajustement et de restructuration, advenant la cessation des activités d'un employeur principal ou encore la contraction marquée d'un secteur dominant.

Enfin, le gouvernement du Québec est à revoir ses orientations en matière de développement régional, ce qui pourrait avoir des incidences sur l'agence.



Québec — Chaudière-Appalaches

Modèle logique du résultat stratégique n° 3



Exemples de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Environ 440 projets réalisés pour permettre aux municipalités de se conformer au nouveau règlement sur la qualité de l'eau potable et pour améliorer le traitement des eaux usées de manière à réduire la pollution (volet 1).
- Environ 350 projets réalisés pour améliorer la sécurité des routes, des ponts et autres ouvrages d'art municipaux (volet 2).
- Environ 120 projets réalisés visant à soutenir la croissance économique et à améliorer les actifs collectifs à vocation économique (volet 3).

Le tableau à la page suivante illustre le modèle logique de ce résultat stratégique.

Les dépenses de contribution que l'agence prévoit faire en appui au développement des infrastructures collectives atteindront environ 322 millions de dollars sur la période 2004-2005 — 2006-2007, comparativement aux 369 millions de dollars prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*. Le budget de ce programme constitue une enveloppe financière distincte et ne fait pas partie du budget accordé à l'agence pour réaliser son mandat de base. Ce montant de 322 millions de dollars inclut des déboursés de dix millions de dollars à effectuer en vertu de l'Entente Canada-Québec de 1994.

En plus de contribuer à la mise en place ou à l'amélioration des bases préalables et essentielles au développement économique à long terme, les investissements pour améliorer les infrastructures collectives soutiennent la croissance économique à court terme en créant directement des emplois. Plusieurs de ces investissements ont des retombées positives en ce qui concerne la sécurité des usagers et la qualité de l'environnement.

Dans le cadre de ce programme, l'agence accorde, par l'entremise du gouvernement du Québec, de l'aide financière à des municipalités, à des régions intermunicipales, à des organismes à but non lucratif ainsi qu'à des entreprises. Les projets appuyés par l'agence reçoivent également une aide financière du gouvernement du Québec. Le programme comprend trois volets, soit :

- infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- infrastructures locales de transport
- projets à incidences économiques, urbaines ou régionales.

Le tableau à la page suivante illustre le modèle logique de ce résultat stratégique.



Outaouais
 L'Agence
 © Le Québec en images, CCMD

5.1.2 Résultat stratégique relevant d'un mandat spécial

Développement et renouvellement des infrastructures collectives
(résultat stratégique n° 3)

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS DANS LES COLLECTIVITÉS	JALONS	
<ul style="list-style-type: none"> ■ amélioration de la qualité de l'eau potable ; développement de la collecte et du traitement des eaux usées ; développement de technologies novatrices ■ amélioration du réseau routier ; amélioration du transport collectif ; expérimentation et intégration de véhicules à carburant de remplacement ■ développement du potentiel touristique ; amélioration d'installations sportives, récréatives et culturelles ■ retombées économiques. 	<p>Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet appuyé, les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre un et cinq ans suivant la réalisation du projet.</p>	
SUIVI	<p>En collaboration avec le gouvernement du Québec, l'agence poursuivra des travaux d'évaluation portant sur le Programme infrastructures Canada (PIC) au cours des prochains exercices financiers. Une évaluation formative du programme a été amorcée au cours de l'exercice financier 2003-2004 tandis que l'évaluation finale du programme sera réalisée en 2006-2007. Ces deux évaluations devraient fournir de l'information sur la pertinence ainsi que sur les résultats visés par le programme.</p> <p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les projets financés dans le cadre du PIC contribuent à l'amélioration de la qualité de l'eau et de l'environnement, au développement du potentiel touristique, à l'amélioration de la mobilité du réseau routier québécois, à l'amélioration de la santé, de la salubrité et de la sécurité publiques ainsi qu'à l'adoption de meilleures technologies, de nouvelles approches et pratiques.</p>	
STATUT	Activité courante	

Le gouvernement du Canada a créé le Programme infrastructures Canada en l'an 2000 et a confié à l'agence sa mise en œuvre au Québec ; le programme est mis en application dans le cadre d'une entente conclue avec le gouvernement du Québec. Le PIC vise à permettre la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures. Il a pour but de faire progresser ainsi la qualité de vie des

Exemples de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- 250 millions de dollars investis (valeur totale des projets appuyés) par divers acteurs de développement économique pour renforcer les avantages compétitifs fondés sur le savoir.
- Pôles d'excellence régionaux (biotechnologie, aluminium, aérospatiale, technologies maritimes) renforcés grâce à la mise en valeur économique des fruits de la recherche.

Des entreprises actives en R-D industrielle sont établies dans chacune des régions du Québec. Des pôles technologiques spécialisés comptent plusieurs centres de recherche sont implantés notamment dans les régions métropolitaines de Montréal, de Québec, de Sherbrooke, de Trois-Rivières, de Gatineau et du Saguenay, de même qu'au Bas-Saint-Laurent et en Abitibi-Témiscamingue. Pour contribuer pleinement au développement économique de leur région, ces institutions de recherche ont avantage à mieux s'intégrer à l'économie régionale. Les résultats de leurs travaux doivent être mis en valeur commercialement, pour que le progrès technologique mène au progrès économique des régions.

Il s'agit d'une composante importante de la priorité Innovation — Économie du savoir. Parmi les créneaux d'excellence appuyés, on compte notamment l'aérospatiale, la transformation de l'aluminium, les technologies maritimes et les sciences de la mer, la biologie végétale, l'agroalimentaire, les biotechnologies, les sciences de la santé, les nouveaux matériaux, les arts électroniques, les pâtes et papiers et la foresterie boréale.

Dans le but d'améliorer l'environnement du développement économique des régions, l'agence veille au renforcement de leurs avantages compétitifs fondés sur le savoir et à la mise en valeur économique des fruits de la recherche.

Élément 2.3 Développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir

PRINCIPAL RÉSULTAT PRÉVU, À MOYEN ET À LONG TERMES, DANS LES ENTREPRISES

- nouveaux produits et nouvelles entreprises issus de la recherche institutionnelle.

JALONS

Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet appuyé, les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre deux et cinq ans suivant la réception de l'aide par les intervenants locaux et régionaux.

SUIVI

L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les évaluations, les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que les projets appuyés ont permis le développement d'applications commerciales (produits, équipements ou procédés) ainsi que l'exploitation d'occasions d'affaires par des entrepreneurs à partir de résultats de recherche ou de connaissances scientifiques.

STATUT

Priorité :

- Développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir s'inscrit dans la priorité Innovation — Économie du savoir.

Le modèle logique de Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir peut être consulté à la page 91 du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003

(<http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor33>).

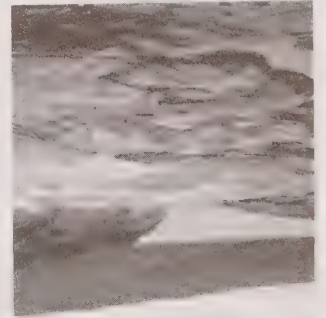
Pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises doivent innover sans cesse, il leur faut donc un environnement économique performant pour ce qui est de la maîtrise et de la diffusion du savoir. En effet, le savoir s'affirme de plus en plus comme une des bases déterminantes du développement économique. Certains projets visant à améliorer l'accès au savoir et son développement sont susceptibles d'engendrer, à moyen et à long termes, des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie et peuvent renforcer ainsi leurs avantages compétitifs, et même en développer de nouveaux. Le savoir est en partie un **bien public** et l'État moderne joue un rôle important dans l'avancement des connaissances scientifiques et techniques, avant que celles-ci n'aient atteint l'étape du développement et de la mise au point d'applications commerciales.

Exemples de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Environ 500 000 voyageurs étrangers participent aux événements appuyés ou visitent les attraits touristiques régionaux mis en valeur avec l'aide de l'agence.
- Environ 250 millions de dollars investis (valeur totale des projets appuyés) par divers acteurs de développement économique pour mettre en valeur des atouts régionaux.

Il ne suffit pas que cette offre touristique existe, il importe aussi qu'elle soit connue et renommée ; aussi les exploitants de ces attraits touristiques et de ces événements d'envergure doivent-ils concevoir et mettre en œuvre des plans de commercialisation internationale pour leur produit. Leur commercialisation à l'étranger contribuera à attirer des touristes internationaux et apportera ainsi plus de prospérité économique dans les régions. L'agence appuie la réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant et d'avoir des effets d'entraînement sur l'économie d'une région. Le plan de l'agence pour la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement comporte deux éléments :

- le développement ou l'amélioration d'un atout (généralement des projets d'immobilisation)
- la commercialisation de ces atouts sur les marchés étrangers.



Nord-du-Québec
Jean-Marie Dubois
© Le Québec en images, CCMD

Élément 2.2 Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS, À MOYEN ET À LONG TERMES, SUR LES ACTIFS ÉCONOMIQUES AUX RETOMBÉES COLLECTIVES	
<ul style="list-style-type: none"> ■ amélioration d'équipements collectifs à vocation économique ■ fréquentation internationale accrue d'attrait et d'événements touristiques d'envergure. 	JALONS
<p>Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet appuyé, les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre six et trente-six mois suivant la réception de l'aide par les gestionnaires d'actifs aux retombées collectives.</p>	SUIVI
<p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent un accroissement de l'utilisation des équipements collectifs à des fins économiques et si les événements appuyés et les attraits mis en valeur sont visités par des voyageurs étrangers dans les différentes régions du Québec.</p>	STATUT
<p>Priorité : ■ dans les collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation.</p> <p>■ dans les autres collectivités et régions du Québec.</p> <p>Activité courante :</p>	
<p>Le modèle logique de Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement peut être consulté à la page 87 du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003 (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.htm#anchor32).</p>	

La construction, l'amélioration ou la réfection de certains équipements collectifs à vocation économique se révèlent, dans certaines régions, une stratégie appropriée au maintien de leur base économique et une prémisses à leur développement futur. Dans certains cas, le potentiel de développement d'une région ne peut être mis en valeur sans que l'État appuie la mise en place et la conservation de tels équipements collectifs.

De plus, la mise en valeur des principaux attraits touristiques d'une région renforce son positionnement distinctif sur le marché international. L'agence vise ainsi à développer une offre touristique compétitive sur le plan de la qualité et de sa différenciation, de façon à accroître le nombre de visiteurs, à prolonger leur séjour, à accroître les retombées économiques de leur passage et à faire en sorte qu'à leur retour dans leur pays d'origine, ils recommandent à d'autres voyageurs une visite dans les régions du Québec.

Exemples de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Environ 500 initiatives (stratégies, plans) issues des milieux locaux et régionaux.
- Environ un million de touristes étrangers attirés dans les régions du Québec.

En matière de promotion internationale, l'agence soutient des organismes qui font valoir leur région auprès d'investisseurs, de touristes ou d'acheteurs étrangers. Eveiller l'intérêt d'acheteurs étrangers pour les produits d'une région est susceptible d'engendrer l'accroissement des exportations des entreprises régionales. La venue et la prolongation du séjour de touristes étrangers permettent à l'industrie touristique de croître et de créer des emplois. D'autre part, un investisseur étranger apporte à la région où il s'installe non seulement les emplois créés lors de son établissement, mais aussi un réseau d'affaires et de nouvelles technologies, faisant ainsi apparaître de nouveaux potentiels de développement. Il peut en résulter un renforcement de masses critiques d'activités et une consolidation de créneaux d'excellence régionaux.

L'agence aide également des organismes qui font la promotion de l'esprit d'entreprise. L'agence vise à ce que l'éventualité d'une carrière en affaires à titre d'entrepreneur soit envisagée par un plus grand nombre d'individus, des étudiants entre autres, et que de nombreux dirigeants d'entreprise veulent imiter les meilleurs d'entre eux et exceller en affaires. La création et l'expansion d'entreprises en résulteront, à moyen terme.

En regard de l'économie sociale, le gouvernement du Canada a annoncé dans le Budget de mars 2004 une mesure visant à renforcer le soutien au développement des capacités des organismes œuvrant dans ce secteur. Développement économique Canada va collaborer avec Industrie Canada et les autres agences de développement régional au lancement d'un programme pilote visant à appuyer les activités de planification stratégique et de développement des capacités des entreprises et des organismes du secteur de l'économie sociale.

En appui à l'animation économique du milieu, l'agence aide financièrement et accompagne des organismes qui produisent des analyses, diffusent des documents, organisent des conférences, des séminaires et des ateliers, entre autres, pour susciter la réflexion sur les enjeux de développement régional dans le nouveau contexte économique mondial. Développement économique Canada soutient également des organismes qui aident les acteurs du milieu, y compris les organismes de l'économie sociale, à améliorer leurs compétences en développement régional et communautaire. Elle aide aussi des organismes qui constituent et animent des réseaux de partage d'apprentissage sur les nouvelles tendances et les meilleures pratiques de développement local et régional, ou qui élaborent des outils de mobilisation et d'animation du milieu. De plus, le personnel des bureaux d'affaires de l'agence s'active, en conjonction avec ces organismes, à la concertation et à la mobilisation des acteurs de développement économique de leur territoire. Les SADC comptent parmi les organismes appuyés par l'agence qui contribuent, entre autres, à la mobilisation de leur milieu local.

L'agence soutient activement l'accroissement de la capacité des intervenants locaux et régionaux de susciter l'émergence de projets susceptibles de renforcer les avantages compétitifs de leur région. Le plan de l'agence pour renforcer la capacité du milieu consiste :

- à soutenir l'animation économique du milieu
- à favoriser la promotion internationale
- à promouvoir la valorisation de l'esprit d'entreprise.

La collaboration et la convergence des efforts de tous les acteurs économiques s'avèrent une condition incontournable pour améliorer l'environnement du développement économique. Le développement économique d'une région ne peut réussir sauf si le milieu prend son développement en main ; c'est là une leçon apprise de décennies d'efforts des gouvernements nord-américains et européens en développement économique régional. Pour rassembler les acteurs du milieu et faire consensus sur des stratégies et des priorités porteuses de développement économique, les régions doivent pouvoir compter sur le dynamisme d'organismes de services au milieu et d'intervenants bien informés des nouvelles tendances du développement.

L'agence appuie des organismes qui s'emploient à concerter et à mobiliser le milieu sur des stratégies et des priorités locales ou régionales.



Le Québec en images, CCQMD

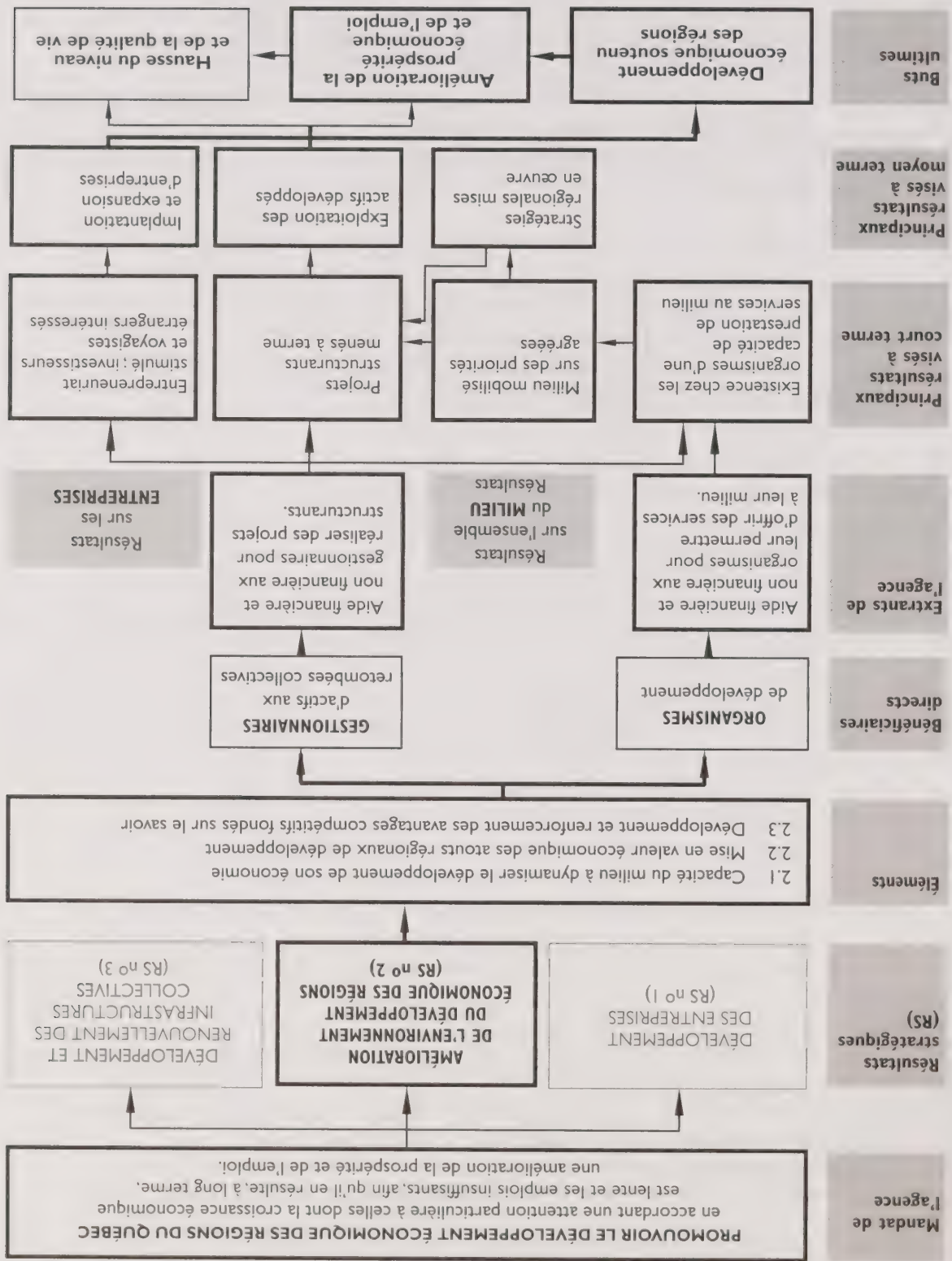
Résultats prévus, plans et priorités, par élément du résultat stratégique n° 2

Élément 2.1 Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie

<p>PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS, À MOYEN ET À LONG TERMES, SUR LA CAPACITÉ DU MILIEU À DYNAMISER LE DÉVELOPPEMENT DE SON ÉCONOMIE</p> <p>Contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre, par les intervenants du milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de stratégies locales ■ de projets structurants. <p>Et grâce au soutien de l'agence à des activités de promotion internationale</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ entreprises et organismes étrangers implantés au Québec ■ touristes étrangers attirés au Québec. 	<p>JALONS</p> <p>Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet appuyé, les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre six et quarante-huit mois suivant la réception de l'aide par les intervenants locaux et régionaux.</p>	<p>SUIVI</p> <p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que les acteurs régionaux financiers mettent en œuvre les stratégies régionales de développement élaborées avec l'aide de l'agence, conçoivent et réalisent des projets d'amélioration de l'environnement du développement économique, et réussissent à attirer des touristes étrangers dans leur région.</p> <p>De plus, le Programme de développement des collectivités et le Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine feront l'objet d'une évaluation au cours des deux prochains exercices financiers. Ces évaluations fourniront de l'information pertinente pour juger de leur incidence sur l'accroissement de la capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie.</p>	<p>STATUT</p> <p>Priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dans les collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. ■ dans les autres collectivités et régions du Québec. <p>Activité courante :</p>
--	---	---	---

Le modèle logique de Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie peut être consulté à la page 80 du *Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003* (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor31).

Modèle logique du résultat stratégique n° 2



une PME aurait beaucoup de difficulté à maîtriser seule l'évolution des connaissances si elle ne pouvait compter sur un milieu régional riche en activités de recherche et de veille technologique. Autre exemple : un milieu qui met en valeur ses attraits touristiques régionaux et qui fait efficacement leur commercialisation à l'étranger favorisera ainsi l'essor des établissements hôteliers de sa région, ce qui permettra à cette industrie de maintenir et de créer davantage d'emplois.

Développement économique Canada contribue à l'amélioration de l'environnement économique en appuyant la réalisation de projets qui cadrent avec les éléments de résultat stratégique présentés dans le tableau à la page suivante (ces trois éléments sont décrits plus loin dans cette section). Pour ce faire, l'agence soutient des organismes de développement offrant des services au milieu régional. Ces organismes locaux, régionaux et sectoriels cherchent à concurrencer et à mobiliser leur milieu afin de dynamiser davantage le développement de leur économie. Il s'agit aussi d'organismes qui diffusent des renseignements sur les enjeux de développement économique de leur région, qui produisent des analyses sur les possibilités de développement, qui sensibilisent leur milieu aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis, ou qui aident les intervenants à améliorer leurs compétences en développement économique.

L'agence appuie également des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives, c'est-à-dire des organismes à but non lucratif ainsi que des entreprises en leur permettant de réaliser des projets qui développent les avantages compétitifs de leur région. Ces projets consistent à mettre en valeur des équipements collectifs à vocation économique, des attraits touristiques ou à stimuler, dans leur région, la valorisation économique des fruits de la recherche, pour ne citer que ceux-là.

Par son aide financière à des organismes voués au développement de leur région, l'agence vise, de façon ultime, au terme d'une longue chaîne de conséquences, à ce qu'un ensemble d'entreprises tirent avantage de la réalisation de projets d'amélioration de l'environnement du développement économique et que l'expansion des affaires de ces entreprises entraîne un accroissement de l'activité économique, de l'emploi et des revenus gagnés.

Les dépenses de contribution que l'agence prévoit faire en appui à l'amélioration de l'environnement du développement économique atteindront environ 239 millions de dollars sur la période 2004-2005 — 2006-2007. Ce budget sera réparti entre les trois éléments du résultat stratégique présentés ci-après. Ce montant illustre l'importance relative accordée à ce résultat stratégique et doit s'interpréter comme une indication de l'ordre de grandeur prévu. Ces prévisions de dépenses triennales représentent une diminution de 6 % par rapport aux 255 millions de dollars prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*. Cette diminution s'explique principalement par la diminution du budget affecté au mandat de base de l'agence en raison de la fin prévue du transfert du solde du Fonds du Canada pour la création d'emplois, le 31 mars 2005.



Mauricie
Ginette M. Champoux
© Le Québec en images, CCMD

dans le Budget de mars 2004 une mesure visant le financement des entreprises de ce secteur. Développement économique Canada va collaborer avec Industrie Canada et les autres agences de développement régional à la mise sur pied de fonds pilotes régionaux de capitaux patients, dont un pour le Québec, destinés à faciliter l'accès des entreprises de l'économie sociale à un financement adapté à leurs besoins.

Exemple de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007) :

- Environ 2 500 petites entreprises de rayonnement local ou régional auront été créées ou auront pris de l'expansion dans les différentes régions du Québec.

Amélioration de l'environnement du développement économique des régions (résultat stratégique n° 2)

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS pour les deux priorités clés	
Innovation — Économie du savoir	■ nouveaux produits et nouvelles entreprises issus de la recherche institutionnelle.
	Collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation
■ résultats prévus énumérés ci-haut (Innovation — Économie du savoir)	■ stratégies régionales élaborées et mises en œuvre par les intervenants locaux et régionaux
	■ réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant et d'avoir des effets d'entraînement sur l'économie d'une région.

Le développement économique d'une région s'accomplit quand le milieu y participe très activement et le prend en main. Dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence met l'accent sur le développement des entreprises et sur leur compétitivité. Mais les entreprises peuvent difficilement relever seules le défi de la compétitivité ; leur capacité d'affronter la concurrence internationale est largement tributaire d'un environnement économique propice au développement. Ainsi le deuxième résultat stratégique visé par l'agence consiste en l'*amélioration de l'environnement du développement économique des régions*. Dans ce cas-ci, l'impact principal recherché a une dimension collective qui se fera sentir sur l'environnement des affaires.

Le besoin d'améliorer l'environnement économique pour développer les entreprises peut s'illustrer de la façon suivante. Dans les secteurs économiques qui utilisent intensément un savoir complexe en progression rapide par exemple,

Le plan de l'agence pour le développement des petites entreprises de rayon- nement local et régional vise leur démarrage et leur expansion, ainsi que l'amélioration de leur niveau de réussite et de leur longévité. Ce plan s'applique principalement dans les régions rurales et dans certains quartiers urbains en restructuration. La principale avenue de mise en œuvre de ce plan consiste pour l'agence à accorder de l'aide financière à des organismes qui offrent des services d'accompagnement et la prestation d'avis aux petites entreprises de leur collectivité locale, et qui allouent concurrentiellement du financement pour permettre à celles-ci de réaliser leurs projets, y compris le démarrage.

Trois types d'organismes continueront de faire l'objet d'une attention particulière de l'agence pour ce qui est du développement des petites entreprises. Il s'agit en premier lieu des Sociétés d'aide au développement des collectivités, au nombre de 57, présentes dans toutes les régions éloignées et les collectivités rurales du Québec. Les SADC jouent également un rôle dans l'animation du développement économique de leur milieu (voir l'élément 2.1, Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie). L'agence soutient aussi les Centres d'aide aux entreprises, au nombre de neuf, dont le rôle est axé uniquement sur l'aide aux entreprises. En milieu urbain, l'agence appuie également, en association avec le gouvernement provincial et les municipalités concernées, 14 Corporations de développement économique communautaire pour leur permettre de stimuler le démarrage et le démarrage de petites entreprises et d'offrir des services d'information et d'accompagnement ainsi que des services techniques aux entreprises.

L'agence aide ces organismes à couvrir leurs frais de fonctionnement par le biais du Programme de développement des collectivités (voir section 8.1.2). Il s'agit d'un programme national dont la mise en œuvre au Québec relève de l'agence. Développement économique Canada a aidé les SADC à se doter d'un fonds spécial d'investissement pour financer les projets de jeunes entrepreneurs. Les SADC, les CAE et les CDEC sont le complément de l'action de développe- ment économique de l'agence en étendant sa portée au-delà de ce qu'il serait possible d'accomplir si elle intervenait seule auprès des milliers de petites entreprises sur tout le territoire québécois.

L'agence accorde également de l'aide financière directement à de petites entreprises de rayonnement local et régional, surtout dans les régions à croissance lente et où les emplois sont insuffisants ou dans celles aux prises avec des problèmes économiques conjoncturels et structurels, dont la région de la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine notamment. Les entreprises d'économie sociale contribuent à renforcer la vitalité sociale et économique des collectivités du Québec, notamment dans les régions rurales et les quartiers urbains en restructuration (voir section 3.2). Ces entreprises ont des besoins financiers variés, allant des facilités de crédit aux capitaux patients, comme les emprunts à long terme assortis de modalités de remboursement adaptables. Reconnaissant la contribution croissante du secteur de l'économie sociale aux collectivités canadiennes, le gouvernement du Canada a annoncé

Laval — Laurentides — Lanaudière
CEVEQ



Élément 1.4 Développement des petites entreprises

PRINCIPAL RÉSULTAT PRÉVU, À MOYEN TERME, DANS LES ENTREPRISES	
■ démarrage, expansion de petites entreprises de rayonnement local et régional.	
JALONS	Les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre six et dix-huit mois suivant la réception de l'aide par l'entreprise.
SUIVI	<p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que de petites entreprises ont été créées ou que celles-ci ont pris de l'expansion.</p> <p>De plus, des évaluations des principaux programmes contribuant à l'atteinte des résultats attendus sont prévues au cours de l'exercice financier 2004-2005. Il s'agit du Programme de développement des collectivités (PDC) et du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.</p>
STATUT	<p>Priorité : ■ dans les collectivités aux prises avec des difficultés</p> <p>■ dans les autres collectivités</p> <p>du Québec.</p> <p>Activité courante :</p>
Le modèle logique de Développement des petites entreprises peut être consulté à la page 69 du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003	

L'établissement et le développement de petites entreprises de rayonnement local et régional contribuent au maintien et à la création d'emplois, en plus d'agir sur la restructuration des économies locales. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés dans leur région immédiate. Mais certaines d'entre elles arriveront à se démarquer sur les scènes économiques nationale et internationale. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises s'avèrent un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités.

En raison de leur taille, les petites entreprises ont toutefois moins de facilité à recruter les fonds nécessaires à leur démarrage et à leur expansion, ce qui peut s'expliquer notamment par le type particulier de risque qu'elles représentent pour les institutions prêteuses en raison de leur courte expérience et de leur faible capitalisation. Ce défi se pose surtout pour des groupes qui, par le passé, ont moins participé au monde des affaires, comme les jeunes, les femmes et les Autochtones. Le cas des jeunes entrepreneurs suscite un intérêt particulier puisqu'ils représentent un espoir de relèvement pour le développement économique de leur région.

Exemples de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Environ 200 entreprises auront conclu des ventes sur de nouveaux marchés.
- Environ 300 entreprises auront commercialisé des produits nouveaux.

L'agence vise à renforcer les capacités de commercialisation et d'exportation des entreprises, en mettant l'accent sur celles qui innovent et qui commercialisent leurs nouveaux produits sur les marchés internationaux. Le plan de l'agence comporte plusieurs facettes :

- l'accès à des renseignements spécialisés sur les marchés et la sensibilisation aux enjeux de la commercialisation
- le développement des compétences en commercialisation
- le développement des marchés, plus particulièrement pour les produits nouveaux.

La mise en œuvre de ce plan s'opère principalement au moyen des programmes propres à l'agence. L'agence assure aussi la prestation du Programme de développement des marchés extérieurs (PDME) dans le cadre d'une entente avec le ministère du Commerce international Canada (CICan) de qui relève le budget du PDME. L'agence fait partie intégrante du réseau d'affaires Équipe Canada inc qui relie les entreprises canadiennes aux réseaux fédéral, provincial et autres partenaires pour les aider à réussir sur les marchés internationaux.

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS, À MOYEN TERME, DANS LES ENTREPRISES

- accroissement des ventes de produits novateurs
- accroissement des exportations.

JALONS

Les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre six et douze mois suivant la réception de l'aide par l'entreprise.

SUIVI

L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les évaluations, les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que les entreprises aidées ont développé et conclu des ventes sur de nouveaux marchés, commercialisé des produits novateurs ou accru leurs exportations.

STATUT

Priorités :

- projets de commercialisation de l'innovation dans toutes les régions du Québec
- tous les autres projets de commercialisation.

Activité courante :

- dans les collectivités en difficulté d'adaptation, incluant également les projets de développement des marchés.

Le modèle logique de Compétitivité — Commercialisation peut être consulté à la page 64 du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003 (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor26).

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, la capacité des entreprises de commercialiser et d'exporter leurs produits et leurs services de façon efficace s'avère d'une importance cruciale pour leur survie et leur croissance. La mise en œuvre de stratégies de commercialisation comporte des coûts importants et un certain niveau de risque pour les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de lancer de nouveaux produits ou de pénétrer un nouveau marché dans un pays étranger. La commercialisation est une opération sophistiquée ; la réussite requiert l'accès à des renseignements précis sur les marchés et la disponibilité en entreprise d'experts de la mise en marché. Les nouvelles technologies de l'information et des communications ont ouvert de nouvelles avenues dans la façon de commercialiser produits et services. Avec l'avènement du commerce électronique, il est devenu plus courant d'effectuer des transactions par Internet.

Pour demeurer dans la course face à des compétiteurs dynamiques qui cherchent eux-mêmes à acquérir une longueur d'avance, les entreprises québécoises doivent savoir repérer et traiter de l'information stratégique sur les nouvelles tendances en technologie et en *design*, et innover rapidement et constamment, selon des cycles de développement de plus en plus courts. Pour développer ces nouvelles compétences, les entreprises doivent pouvoir compter sur des ressources humaines professionnelles spécialisées.

Le plan de l'agence en matière d'innovation favorise :

- l'accès à des renseignements spécialisés et la sensibilisation des entreprises aux enjeux de l'innovation
- le développement des compétences
- le développement de produits
- l'amélioration de la productivité par l'innovation dans les procédés et les processus.

L'agence coordonne son soutien à l'innovation avec, entre autres, le CNRC qui aide les entreprises avec son Programme d'aide à la recherche industrielle et par le biais du Réseau canadien de technologie (RCT). Elle coordonne également ses actions avec l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour informer les entreprises des modalités des crédits d'impôt s'appliquant aux dépenses en recherche et développement. De concert avec Agriculture et Agroalimentaire Canada et le Service canadien des forêts, l'agence soutient des projets d'innovation, d'essais et d'expérimentation valorisant les ressources naturelles.

Exemple de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Environ 250 entreprises auront réalisé des projets d'innovation.

Pour soutenir le développement des entreprises et assurer leur compétitivité, l'agence encourage le développement et la mise au point de produits et de services novateurs, l'utilisation de meilleurs procédés de production et l'acquisition de nouvelles technologies et d'équipements plus productifs.

1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS, À MOYEN TERME, DANS LES ENTREPRISES	JALONS	SUIVI	STATUT
<ul style="list-style-type: none"> ■ produits et services novateurs prêts à commercialiser ■ mise au point et utilisation de procédés de production plus performants ■ acquisition de nouvelles technologies et d'équipements plus productifs ■ amélioration de la compétitivité et de la productivité des entreprises. 	<p>Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet appuyé, les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre six et dix-huit mois suivant la réception de l'aide par l'entreprise.</p>	<p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les évaluations, les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que les entreprises innovantes ont amélioré leur compétitivité et leur productivité, ce dont témoigneraient un accroissement de leur chiffre d'affaires et de leurs exportations, et une augmentation de la valeur ajoutée en entreprise.</p>	<p>Priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Innovation de procédés, d'équipements et de produits s'inscrit dans la priorité Innovation — Économie du savoir. <p>Le modèle logique de Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits peut être consulté à la page 59 du <i>Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor25).</p>

Les entreprises peuvent accroître leur compétitivité et leur productivité en renforçant leur capacité d'innover. Un produit différencié par ses caractéristiques techniques ou par son *design* particulier procure un avantage concurrentiel à l'entreprise et accroît la valeur ajoutée. Des procédés technologiquement avancés contribuent aussi à réduire les coûts de production et à offrir des produits à des prix compétitifs. L'amélioration du niveau de connaissances et de compétences scientifiques et techniques dans l'entreprise peut mener à un accroissement de sa capacité d'innover.

Exemple de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

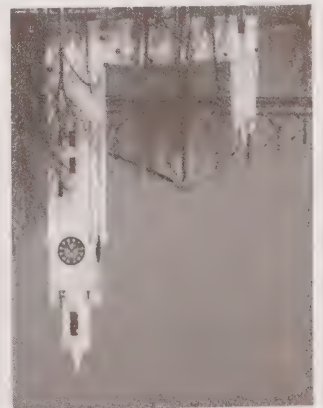
- Environ 400 entreprises auront implanté de nouvelles pratiques d'affaires.

Les nouvelles pratiques d'affaires (NPA) consistent en une démarche globale de renouvellement du positionnement stratégique d'une entreprise et de sa façon de faire des affaires. Les NPA peuvent conduire à mettre en place des processus de planification, des stratégies de mise en valeur et de développement des avantages compétitifs clés de l'entreprise, de nouveaux modes d'organisation industrielle (maillage, sous-traitance, alliances avec des entreprises étrangères, etc.), des pratiques d'affaires électroniques, des pratiques de gestion adaptées au développement durable, des pratiques de gestion de la qualité, etc.

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, une façon pour les entreprises de renforcer leur compétitivité et leur productivité consiste à moderniser leurs pratiques d'affaires. Dans certains secteurs économiques, particulièrement ceux dont le modèle d'organisation repose sur des relations étroites entre maîtres d'œuvre et PME sous-traitantes, l'heure des pratiques d'affaires électroniques et des pratiques de gestion de la qualité a sonné. Il y a plusieurs années déjà. Réussir l'adoption de telles pratiques n'est toutefois pas chose facile ; par leur complexité, ces projets comportent des risques et d'importants défis.

Pour promouvoir l'adoption de pratiques d'affaires avancées, le plan de l'agence consiste à favoriser :

- l'accès à des renseignements spécialisés et la sensibilisation des entreprises aux enjeux des pratiques d'affaires avancées
- le développement des compétences des dirigeants d'entreprises en ces domaines
- l'implantation et la mise en œuvre de pratiques d'affaires avancées.



Ile de Montréal
Dennis Chabot
© Le Québec en images, CCMD

Exemples de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Trois nouveaux incubateurs auront été mis en place pour accompagner de jeunes entreprises technologiques dans leur pré démarrage et leur démarrage.
- Environ 350 entreprises jugées stratégiques auront été créées ou auront pris de l'expansion dans les différentes régions du Québec.

Le renforcement des créneaux d'excellence passe également par l'amélioration de l'environnement de développement, notamment par le renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir. Cet autre aspect de la stratégie de l'agence sera examiné plus loin dans ce rapport, dans la section portant sur le Résultat stratégique n°2, soit l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*.

Élément 1.3.1 Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS, À COURT ET À MOYEN TERMES, DANS LES ENTREPRISES	
JALONS	<p>Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet appuyé, les résultats visés devraient généralement pouvoir s'observer entre un et deux ans suivant la réception de l'aide par l'entreprise.</p>
SUIVI	<p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les évaluations, les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que les entreprises adoptent de nouvelles pratiques d'affaires et améliorent leur compétitivité.</p>
STATUT	<p>■ Nouvelles pratiques d'affaires s'inscrivent dans la priorité Innovation — Économie du savoir.</p> <p>Le modèle logique de Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires peut être consulté à la page 53 du <i>Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor24).</p>

Pour l'établissement d'entreprises stratégiques, le plan de l'agence porte sur :

- le prédimensionnement, le démarrage, le lancement des opérations commerciales d'entreprises naissantes et leurs premières phases d'expansion (principalement des entreprises technologiques en incubateur)
- la construction, l'agrandissement ou la modernisation de moyens de production (usines, ateliers, etc.) par des entreprises qui jouent un rôle stratégique dans le développement de leur région.

L'agence accorde rarement une contribution à une entreprise dont la taille dépasse celle de la PME, et cet appui exceptionnel vise à saisir une occasion de développement particulièrement structurante, généralement dans une collectivité aux prises avec des difficultés d'adaptation et où les alternatives quant aux possibilités de développement sont peu nombreuses.

L'établissement d'entreprises stratégiques vise le développement et la consolidation d'une masse critique d'activités économiques dans les créneaux d'excellence propres à chaque région. En cherchant à constituer des masses critiques, l'agence veut développer en région un volume d'affaires suffisant pour créer des effets d'entraînement dans un domaine d'activité économique porteur d'avenir et pour lequel la région dispose d'avantages compétitifs.

Le renforcement des créneaux d'excellence régionaux est d'ailleurs l'un des fondements des stratégies régionales d'intervention (SRI). Dans chacune des régions du Québec, l'action de l'agence est guidée par une SRI élaborée pour établir la jonction entre les priorités économiques nationales et celles propres à chaque région, en fonction de leurs potentiels et de leurs créneaux d'excellence. Ces créneaux d'excellence, sur lesquels l'agence entend miser, ont été soigneusement identifiés avec le milieu. Contribuant ainsi à la concrétisation de grands objectifs nationaux, l'agence encourage notamment l'établissement d'entreprises innovatrices ou reliées à la nouvelle économie dans les domaines des sciences de la santé, des biotechnologies, des nouvelles technologies de l'information et des communications, des technologies environnementales, et de l'optique-photonique, pour ne citer que ceux-là. Dans certaines régions du Québec, les SRI de l'agence visent le développement d'industries à valeur ajoutée dans le secteur des ressources et de l'agriculture, l'un des objectifs du gouvernement du Canada (l'industrie de l'aluminium et des produits forestiers, l'industrie bioalimentaire).



Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine
 © Le Québec en images, CCMD
 Photo: B. Rochette

De plus, l'agence accorde de l'aide financière à des organismes pour qu'ils diffusent des documents de sensibilisation, ou pour qu'ils organisent des conférences, des séminaires ou de courts ateliers portant sur des enjeux généraux concernant le développement des entreprises, afin d'éveiller l'intérêt des gens d'affaires à ces questions et de susciter une réflexion qui les amène à passer à l'action, au besoin.

Exemple de cibles visées quant aux résultats prévus (2004-2005 — 2006-2007)

- Environ 80 % des renseignements communiqués en réponse aux 1 à 1,5 million de demandes d'information prévues auront été jugés utiles par les entreprises qui en auront bénéficié et ils auront servi à mieux éclairer leurs décisions d'affaires.

Élément 1.2 Établissement d'entreprises stratégiques

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS, À MOYEN TERME, DANS LES ENTREPRISES	JALONS	SUIVI	STATUT
<ul style="list-style-type: none"> ■ démarrage, expansion de petites entreprises dans des secteurs de haute technologie ■ implantation, modernisation, agrandissement d'entreprises stratégiques, notamment dans les domaines reliés à la nouvelle économie. 	<p>Selon la complexité et l'ampleur de chaque projet, les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer entre un et trois ans suivant la réception de l'aide par l'entreprise dont le projet a été approuvé.</p>	<p>L'agence saura que son intervention contribue à produire les résultats visés si les évaluations, les enquêtes et les analyses prévues dans sa stratégie de mesure du rendement démontrent que des entreprises ont été créées, qu'elles ont pris de l'expansion et qu'elles ont joué un rôle stratégique dans le développement économique de leur région.</p>	<p>Priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ projets novateurs reliés à l'économie du savoir dans toutes les régions du Québec ■ dans les collectivités en difficulté d'adaptation, incluant également des projets structurants dans les créneaux d'excellence propres à chacune d'elles. <p>Activité courante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tous les autres projets d'établissement d'entreprises stratégiques. <p>Le modèle logique d'établissement d'entreprises stratégiques peut être consulté à la page 45 du <i>Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003</i> (www.dec-ced.gc.ca/Compléments/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor22).</p>

Résultats prévus, plans et priorités, par élément du résultat stratégique n° 1 Élément 1.1 Information et sensibilisation générales

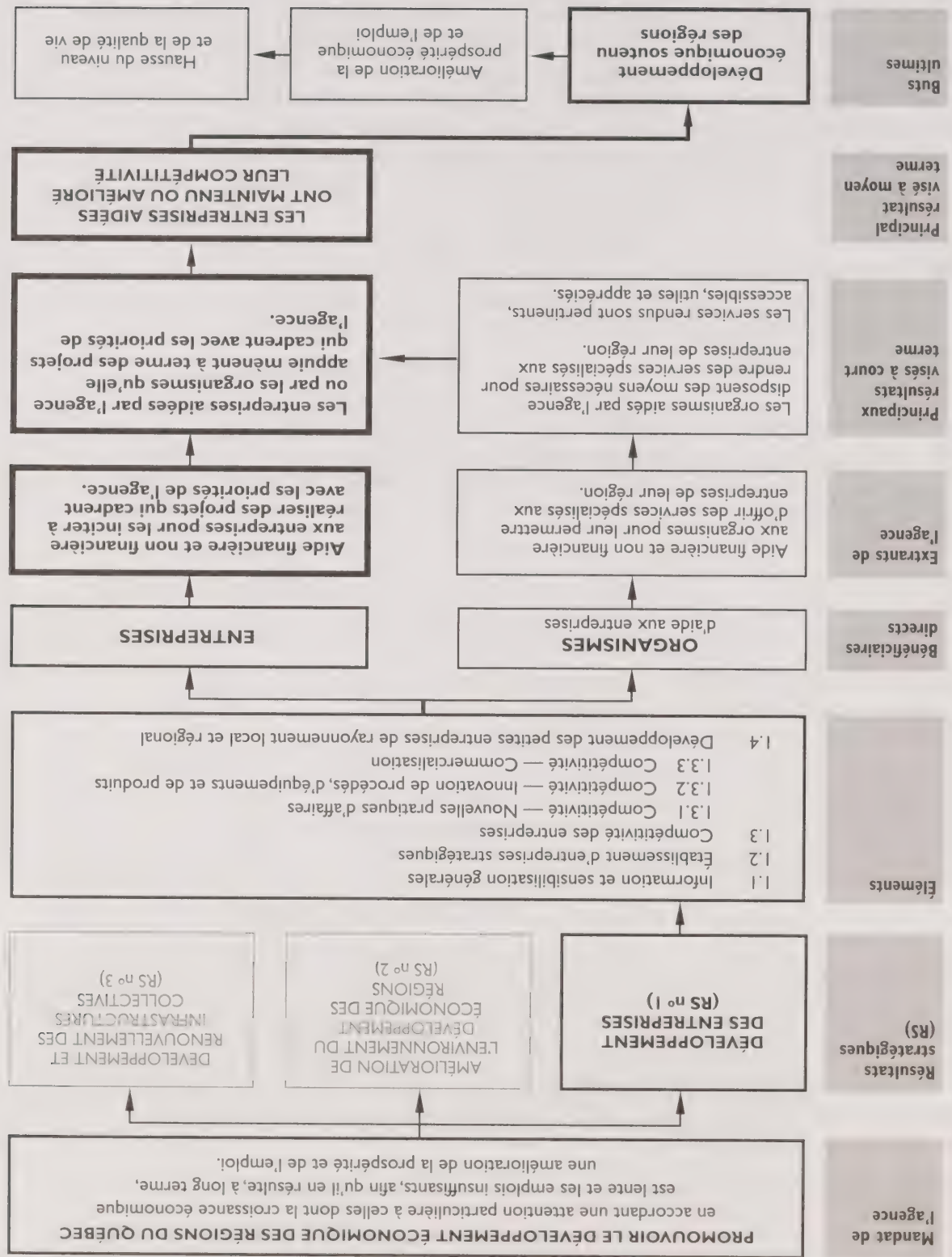
PRINCIPAL RÉSULTAT PRÉVU, À COURT TERME, DANS LES ENTREPRISES	
<ul style="list-style-type: none"> ■ renseignements obtenus pris en considération dans les décisions d'affaires, les projets, les stratégies et les plans des entreprises qui ont fait des demandes d'information. 	
JALONS	<p>Les résultats prévus devraient généralement pouvoir s'observer dans les six mois qui suivent la réception de l'information par l'entreprise qui en a bénéficié.</p>
SUIVI	<p>L'agence saura que son aide contribue à produire les résultats prévus si les sondages auprès des gens d'affaires ayant utilisé ces services révèlent qu'ils en sont satisfaits, que l'information obtenue leur a été utile, et s'ils estiment que leurs décisions d'affaires ont été mieux éclairées et plus fructueuses grâce à ces renseignements. De plus, une évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada est prévue au cours de l'exercice financier 2004-2005. Elle fournira notamment de l'information sur la pertinence des renseignements d'affaires transmis par les CSEC ainsi que leur utilisation par les entreprises dans leurs prises de décision.</p>
STATUT	<p>Activité courante</p>
<p>Le modèle logique de l'information et sensibilisation générales peut être consulté à la page 41 du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003 (www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/fr/3.html#anchor21).</p>	

Le plan de l'agence vise :

- l'amélioration de l'accès des entreprises à des renseignements généraux susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires
- la sensibilisation des dirigeants d'entreprises aux principaux enjeux qui conditionnent le développement.

Pour mettre ce plan à exécution, l'agence contribue, à partir de son budget de fonctionnement, à la gestion et à la mise en œuvre, au Québec, de l'initiative nationale Centres de services aux entreprises du Canada. Développement économique Canada finance les centres Info entreprises et Ressources Entreprises qui offrent gratuitement aux entrepreneurs de l'information intégrée sur les programmes et les services gouvernementaux. Ces centres fournissent aussi aux gens d'affaires des services de recherche d'informations commerciales.

Modèle logique du résultat stratégique n° 1





Estime
Mirec l'ibonte
© Le Québec en images, CCMD

D'autre part, les petites entreprises de rayonnement local et régional sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités rurales et des régions éloignées des grands centres urbains. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés de leur région ; éventuellement, certaines d'entre elles arriveront à se démarquer sur les scènes économiques nationale et internationale.

Développement économique Canada contribue au développement des entreprises en aidant celles-ci à réaliser des projets qui cadrent avec les éléments de résultat stratégique présentés dans le tableau à la page suivante (ces éléments sont décrits plus loin dans cette section). Pour ce faire, l'agence recourt principalement à l'aide financière et l'utilise de façon incitative, lorsqu'elle a de bonnes raisons de croire que ces projets ne se réaliseraient pas sans cette aide ou ne se concrétiseraient pas avec la même ampleur ou selon le même échéancier.

De plus, l'agence contribue au financement d'organismes offrant aux entreprises des services spécialisés qui cadrent avec ses priorités. Les programmes d'aide financière de l'agence sont décrits en détail plus loin (voir section 8.1.2).

Pour Développement économique Canada, développer les entreprises devrait engendrer, comme résultat, des entreprises plus dynamiques, plus concurrentielles, capables de créer davantage de prospérité et d'emplois dans leur région d'appartenance. Dans le contexte de la mondialisation des marchés, elle estime que la croissance des exportations contribue de façon particulière-ment marquée à l'augmentation de la prospérité des résidents d'une région et de leurs revenus gagnés au travail. En matière de résultats, l'agence attache conséquemment un grand intérêt à l'augmentation des ventes des entreprises et de leurs exportations.

Les dépenses de contribution que l'agence prévoit faire en soutien au développement des entreprises atteindront environ 290 millions de dollars sur la période 2004-2005 — 2006-2007 ; ce budget sera réparti entre les six éléments de résultat stratégique présentés ci-après en mettant l'accent sur les éléments liés à l'innovation et à l'économie du savoir. Cette somme illustre l'importance relative accordée à ce résultat stratégique et doit s'interpréter comme une indication de l'ordre de grandeur prévu. Ces prévisions de dépenses triennales représentent une diminution de 25 % par rapport aux 385 millions de dollars prévus dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*. Cette diminution s'explique principalement par la fin du transfert du solde du Fonds du Canada pour la création d'emplois le 31 mars 2005. Elle est également attribuable au fait que l'agence prévoit avoir terminé le paiement des dépenses associées à la réalisation d'un projet majeur relevant du *Développement des entreprises* lors de l'exercice financier 2004-2005.

que les contributions reliées à certains projets majeurs relevant du *Développement des entreprises* se terminent en 2004-2005.

Développement des entreprises (résultat stratégique n° 1)

PRINCIPAUX RÉSULTATS PRÉVUS

pour les deux priorités clés

Innovation — Économie du savoir

- démarrage d'entreprises technologiques
- implantation, modernisation, agrandissement d'entreprises dans des créneaux innovateurs ou reliés à la nouvelle économie
- adoption de pratiques d'affaires avancées
- acquisition de nouvelles technologies et d'équipements plus productifs
- produits et services novateurs prêts à commercialiser
- mise au point de procédés de production plus performants
- accroissement des ventes de produits novateurs.

Collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation

- résultats prévus énumérés ci-haut (Innovation — Économie du savoir)
- développement des petites entreprises de rayonnement local et régional
- implantation ou agrandissement d'entreprises qui jouent un rôle stratégique dans leur région.

Les entreprises sont la principale force motrice du développement économique et de la création de richesse. Le développement économique des régions passe donc par l'essor des entreprises.

Pour maintenir leur compétitivité et prospérer dans le contexte de la

mondialisation de l'économie et de l'accélération du progrès technologique, les entreprises ont intérêt à repérer efficacement des informations stratégiques et à les intégrer dans leur prise de décision. Elles doivent se montrer capables d'une grande flexibilité, d'innover rapidement et constamment selon des cycles toujours plus courts de développement et de commercialisation de produits. Elles ont également avantage à adopter des technologies de pointe, des processus de production novateurs, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux processus de gestion des affaires, tels que les alliances stratégiques, la sous-traitance, les affaires électroniques, etc. Pour soutenir leur expansion, les entreprises doivent aussi pouvoir compter sur des ressources humaines de qualité.

La croissance des entreprises qui innove et qui exportent a un effet particulièrement stimulant sur le développement économique et l'augmentation durable de l'emploi.

Le mandat de base de l'agence s'articule en deux résultats stratégiques, soit :

- le développement des entreprises
- l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions.

Les priorités clés de l'agence, Innovation — Économie du savoir et Collectivités aux prises avec des difficultés d'ajustement, se concrétisent dans ces deux résultats stratégiques à la fois.

De ces deux résultats stratégiques, le *Développement des entreprises* demeure le plus important en termes d'affectation de ressources financières. L'agence prévoit que les dépenses pour le *Développement des entreprises* et pour l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions* seront réparties approximativement dans les proportions 55/45 sur l'ensemble des trois prochains exercices financiers.

Ces proportions sont légèrement différentes de celles (60/40) annoncées dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*. <http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-FR/RPP-FRA3.PDF?action=click&pid=PDF&xuid=SiteWeb>. Ce rééquilibrage à la faveur de l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions* s'explique du fait

5.1 Plans et résultats prévus par résultat stratégique

5.1.1 Résultats stratégiques relevant du mandat de base de l'agence

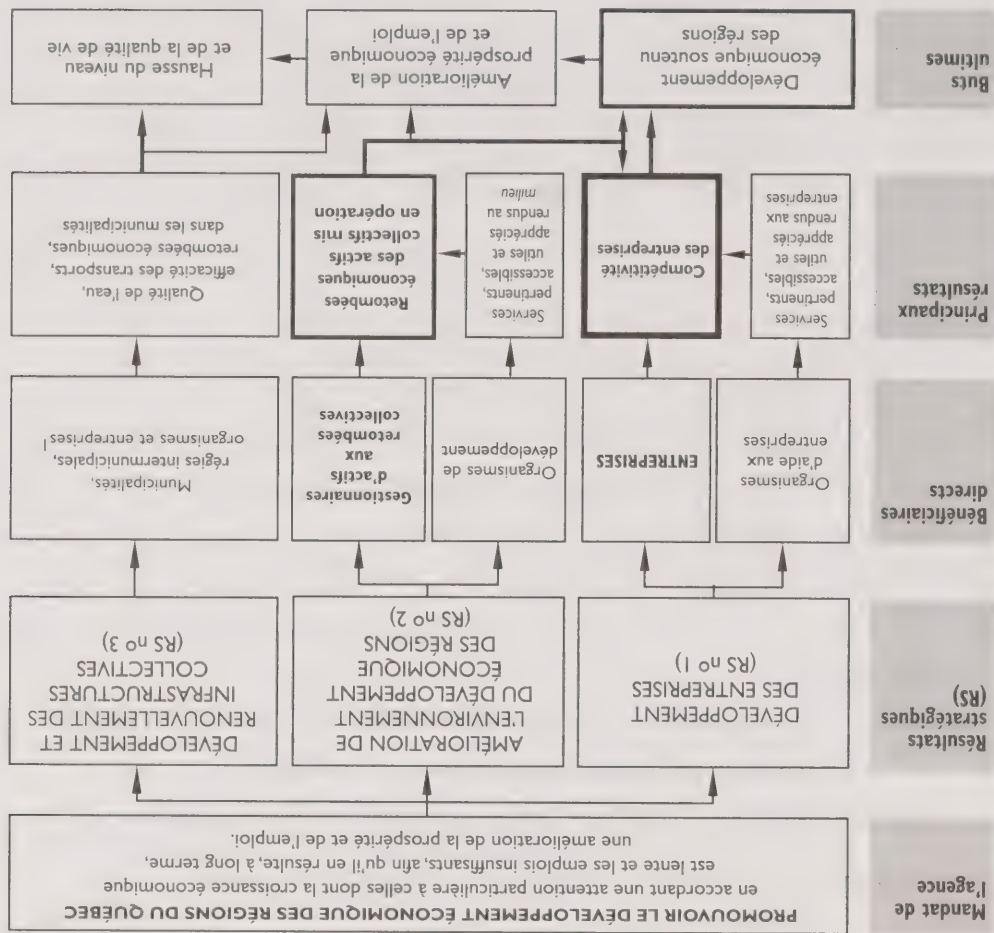
Le sens des mots...

■ Mandat de base réfère à l'ensemble des activités de l'agence visant le développement économique des régions. Il inclut tous les programmes de l'agence, à l'exception du Programme infrastructures Canada. Sa mise en œuvre constitue un mandat spécial doté d'un budget distinct.	■ Résultats stratégiques sont les bénéfices durables et à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes et qui découlent de la vision et des activités de l'agence au Québec.
■ Résultats prévus constituent les résultats concrets auxquels l'agence aura contribué par ses interventions au cours de la période 2004-2005 — 2006-2007.	■ Plans identifient les résultats prévus et leurs échéanciers (jalons) indiquent comment l'agence s'y prendra pour les réaliser et expliquent la logique qui sous-tend l'approche choisie.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET RENDEMENT ANTICIPÉ

Cette section présente les résultats stratégiques de l'agence et les éléments qui les composent, en faisant le lien avec les priorités exposées dans la section précédente. La section donne en outre des exemples de cibles visées en matière de rendement et précise les facteurs qui pourraient l'influencer. L'agence vise trois résultats stratégiques pour contribuer au développement économique des régions du Québec. Les deux premiers résultats forment son mandat de base. Le troisième résultat stratégique correspond à un mandat spécial confié par le gouvernement du Canada. Le tableau présenté ci-dessous illustre le cadre de planification stratégique de l'agence.

Mandat, résultats stratégiques et buts ultimes



Note :

1 Pour le résultat stratégique n° 3, les municipalités, les régions intermunicipales, les organismes à but non lucratif ainsi que les entreprises reçoivent du financement de l'agence par l'entremise du gouvernement du Québec dans le cadre du Programme infrastructures Canada.

4.2 Activités courantes

4.2.1 Sommaire des activités courantes

ACTIVITÉS COURANTES VISANT LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 - DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

- Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires.
 - Promouvoir l'établissement d'entreprises qui jouent un rôle stratégique dans des créneaux d'excellence propres à chaque région.
 - Favoriser la commercialisation sur de nouveaux marchés et le développement des exportations.
 - Favoriser le développement des petites entreprises de rayonnement local et régional.
- (Voir section 5.1.1)

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 - AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS

- Promouvoir l'accroissement de la capacité des intervenants locaux et régionaux à susciter l'émergence de projets susceptibles de renforcer les avantages compétitifs distinctifs de leur région.
 - Favoriser la réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant et d'avoir des effets d'entraînement sur l'économie d'une région.
- (Voir section 5.1.1)

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 - DÉVELOPPEMENT ET RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES

- Favoriser l'amélioration des infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées.
 - Favoriser l'amélioration des infrastructures locales de transport.
 - Promouvoir la réalisation de projets à incidences économiques, urbaines ou régionales.
- (Voir section 5.1.2)

4.2.2 Raisons motivant le maintien des activités courantes

Plusieurs des activités courantes de l'agence consistent à mettre en œuvre au Québec des programmes et des initiatives nationales comme le Programme infrastructures Canada, le Programme de développement des collectivités et les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEEC).

D'autres activités courantes constituent la contribution de l'agence à la réalisation d'objectifs nationaux, tels celui de renforcer la capacité d'élargir les marchés et de soutenir les petites entreprises pour qu'elles puissent développer leur accès aux marchés.

Collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation

L'agence accorde une attention particulière aux régions et aux collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. Ces régions récoltent beaucoup moins que d'autres les fruits de l'économie du XXI^e siècle. Elles affichent les taux de chômage les plus élevés au Québec et, dans certaines collectivités, elles sont secouées par des crises (fermetures d'usine, rarefaction des ressources naturelles) qui mettent en péril leur viabilité économique. La raison d'être et le mandat de l'agence lui indiquent de porter une attention particulière à ces régions où les possibilités d'emplois productifs sont insuffisantes. Pour ce faire, l'agence prévoit consacrer environ le tiers du budget relevant de son mandat de base pour promouvoir la réalisation de projets dans les régions de ressources ; ces régions représentent environ 12 % de la population de la province.

Alternative considérée

En choisissant Innovation — Économie du savoir et Collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation comme priorités, l'agence a délibérément opté pour une approche équilibrée entre, d'une part, la poursuite des possibilités de développement fondées sur le savoir et les nouvelles technologies et, d'autre part, dans l'esprit de son mandat, le soutien à la vitalité économique des régions à chômage élevé. Une approche qui aurait mise exclusivement sur le développement technologique et les PME aurait concentré la plus grande partie de son impact sur les grands centres urbains, une option que l'agence n'a pas voulu retenir compte tenu de son mandat.

4.1.3 Évolution des priorités par rapport à l'an dernier

Dans la foulée des rapports sur les plans et les priorités 2002-2003 et 2003-2004, l'agence continue de fournir un effort particulièrement intense pour promouvoir l'innovation et l'économie du savoir, de même que l'adaptation économique des régions en difficulté.

Dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*, l'agence signalait qu'elle accorderait une attention particulière à la mise en œuvre au Québec de deux nouvelles initiatives nationales, soit le Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV) et le programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB). Cette attention particulière, qui était alors requise pour démarrer promptement ces deux programmes, n'est plus nécessaire à présent. L'administration de PICTV, dont la fin est prévue le 31 mars 2006, fait dorénavant partie des activités courantes de l'agence ; pour sa part, l'INAEICB se termine à la fin du mois de mars 2005.



© Le Québec en images, CCMD
Gilles Beauchamp

Pour les PME québécoises, l'agence s'avère le principal organisme au sein du gouvernement du Canada à appuyer la mise en valeur commerciale de l'innovation.

Pour contribuer à édifier l'économie du XXI^e siècle sur la base de l'innovation, l'agence fournit aux PME québécoises, de façon intégrée, un continuum d'appuis nécessaires à l'innovation, de l'accès au financement pour le démarrage d'entreprises innovantes et pour la commercialisation de produits novateurs, en passant par l'adoption de nouvelles technologies et d'équipements plus productifs. L'agence veut ainsi répondre à l'une des principales préoccupations du gouvernement du Canada concernant l'innovation et les PME, et ce, en étroite collaboration, région par région, avec le réseau des conseillers technologiques du Conseil national de recherches Canada et en complémentarité avec son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI). La *Stratégie d'innovation du Canada* a fixé comme objectif aux entreprises canadiennes de se classer parmi les meilleures au monde en parts des ventes du secteur privé attribuables à des innovations.

L'agence continuera de contribuer à la volonté du gouvernement du Canada de mettre davantage l'accent sur les possibilités d'accroître la valeur des ressources naturelles par l'application d'une technologie et d'un savoir-faire avancés.

La promotion de l'innovation et le développement de l'économie du savoir sont devenus la principale intervention de l'agence au cours des dernières années. À titre d'exemple, le *Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003* a démontré, en page 26, que les projets appartenant au domaine Innovation — Économie du savoir représentaient 69 % de l'aide financière approuvée en 2002-2003 en vertu des deux principaux programmes associés au mandat de base de l'agence (incluant les transferts au CNRC). Le rapport sur le rendement peut être consulté à l'adresse :

http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/RMR2003/index_FR.html.

L'impact des interventions de l'agence pour la promotion de l'innovation se fait sentir principalement dans les villes, à la fois dans les principales régions métropolitaines du Québec et dans les agglomérations urbaines situées dans des régions périphériques. Pour leur part, les initiatives de l'agence visant la valorisation économique de la recherche aident notamment les principales villes universitaires québécoises à mieux ancrer leur positionnement dans l'économie du savoir dans le réseau des grandes villes nord-américaines.

Une évaluation des interventions de l'agence dans le domaine Innovation — Économie du savoir est présentement en cours. Le devis d'évaluation a été conçu de façon à permettre à l'agence de tirer des enseignements de la mise en œuvre de ces interventions, de la pertinence de l'approche préconisée et des résultats sur la compétitivité des entreprises afin de l'éclairer sur la planification de ses interventions futures.

Ces deux objectifs correspondent aux priorités clés de l'agence, soit Innovation — Économie du savoir et Collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. Ces priorités touchent simultanément les deux résultats stratégiques relevant du mandat de base de l'agence, soit le Développement des entreprises et l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions.

Le sens des mots...

■ **Priorités** identifient les domaines les plus importants sur lesquels l'agence a choisi de mettre l'accent pour la période 2004-2005 — 2006-2007.

■ **Activités courantes** sont les activités de l'agence qui ne sont pas reliées à ses deux priorités clés. Bien qu'elles soient importantes pour le développement économique des régions du Québec, les **activités courantes** ne font donc pas l'objet d'une intensification des interventions de l'agence.

Concrètement, la mention **activités courantes** signifie que le *pourcentage* du budget de contribution de l'agence consacré à l'ensemble des domaines d'**activités courantes** est appelé à diminuer, de même que le *montant* des dépenses, et ce, de façon plus importante que le total de son budget.

Concrètement, la mention **priorité** signifie que l'agence continuera de consacrer aux domaines prioritaires un *pourcentage* élevé du budget de contribution associé à son mandat de base. Dans un contexte de diminution marquée des moyens financiers de l'agence (voir le tableau à la page 63 : Dépenses prévues), le *montant* de ses dépenses dans les domaines prioritaires est appelé à diminuer, mais dans une proportion moindre que les dépenses des activités courantes de son mandat de base. **Priorité antérieure** signifie que cette priorité avait été identifiée dans le précédent rapport sur les plans et les priorités.

■ **Priorités et activités courantes** recouvrent les domaines d'activités visant le développement économique des régions du Québec, l'ultime résultat visé par l'agence. Pour leur part, les initiatives de gestion font l'objet de la section 6.

En matière de développement durable, le gouvernement invite les Canadiens et les Canadiennes à faire preuve de leadership dans le domaine des technologies vertes, favorisant ainsi l'innovation et de nouveaux débouchés. L'intervention de l'agence dans le développement économique des régions du Québec s'inscrit dans cette perspective comme en témoigne sa *Stratégie de développement durable, Plan d'action 2003-2006* (SDD) (voir page 58).

PRIORITÉS VISANT LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC

Activités qui font l'objet d'une attention particulière de la part de l'agence et d'une intensification de ses interventions.

2- COLLECTIVITÉS AUX PRISES AVEC DES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION

Cette priorité touche principalement l'ensemble des régions et des collectivités éloignées des grands centres urbains du Québec. L'adaptation des collectivités en difficulté était l'une des grandes préoccupations de l'agence rapportées dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 (priorité antérieure).

Dans le cadre des résultats stratégiques *Développement des entreprises et Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*, cette priorité consiste à accorder une attention particulière aux régions où la croissance est lente et les possibilités d'emplois insuffisantes en y consacrant environ le tiers des dépenses de contribution de l'agence relevant de son mandat de base. Cette priorité touche chacune des activités relevant du mandat de base de l'agence y compris dans le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir.

Cette priorité se traduit en outre par l'application de deux initiatives spéciales, soit la poursuite, jusqu'au 22 août 2005, du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM) (initiative antérieure) et la poursuite, jusqu'au 31 mars 2005, des Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec (MACPQ) (une nouvelle initiative mise de l'avant dans le cadre du programme IRS). Ces initiatives visent la redynamisation et la diversification de l'économie de ces collectivités qui connaissent de grandes difficultés d'adaptation, en s'appuyant notamment sur la promotion de l'entrepreneuriat local et la création d'emplois.

4.1.2 Raisons motivant le choix des priorités

La vision et les objectifs de développement économique du gouvernement du Canada s'avèrent le point de mire de l'agence.

Le défi de Développement économique Canada consiste à contribuer à leur réalisation de façon à permettre à chaque région du Québec d'y participer au meilleur de son potentiel en adaptant l'approche de développement de l'agence à ses réalités. Dans cette optique, l'agence a établi ses priorités de façon à donner suite à la volonté du gouvernement du Canada de renforcer les actions des agences de développement régional pour bâtir une économie du XXI^e siècle. Cette économie sera édifiée sur les bases de l'innovation, où le Canada s'affirmera, au cours des dix prochaines années, comme un chef de file mondial dans le développement et l'application des technologies d'avant-garde comme la biotechnologie, les technologies de l'information et des communications ainsi que celles de la santé et de la nanotechnologie. Chaque région du Québec pourra en récolter les fruits, en se fondant sur les atouts de sa population.

L'encadré présenté à la page 17 précise le sens donné aux termes priorité et activités courantes dans ce rapport.

4.1 Priorités

4.1.1 Sommaire des priorités

PRIORITÉS VISANT LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC

Activités qui font l'objet d'une attention particulière de la part de l'agence et d'une intensification de ses interventions.

1- INNOVATION — ÉCONOMIE DU SAVOIR

Comme l'an dernier, l'agence continue de fournir un effort particulier pour promouvoir l'innovation et l'économie du savoir dans chacune des régions du Québec (priorité antérieure). Cette priorité compte pour plus de la moitié des dépenses de contribution des deux principaux programmes de l'agence relevant de son mandat de base, soit le Programme innovation, développement de l'entrepreneuriat et exportations (IDEE) destiné aux PME et le programme Initiatives régionales stratégiques (IRS).

Dans le cadre du résultat stratégique n° 1, Développement des entreprises, cette priorité consiste à poursuivre, jusqu'au 31 mars 2005

■ l'intensification des interventions pour le développement, la mise au point, les essais et les expérimentations de produits ou de procédés nouveaux ou améliorés

■ la commercialisation de l'innovation le démarrage et l'expansion d'entreprises dans des créneaux innovateurs ou reliés à la nouvelle économie

■ l'amélioration de la productivité.

(Voir section 5.1.1)

Dans le cadre du résultat stratégique n° 2, Amélioration de l'environnement du développement économique des régions, cette priorité consiste à poursuivre

■ l'intensification des interventions pour le renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir

■ la mise en valeur économique des fruits de la recherche.

Cette priorité s'inscrit dans la foulée des engagements pris par l'agence relativement à l'utilisation des budgets transférés du Fonds du Canada pour la création d'emplois (FCCÉ).

(Voir section 5.1.1)

Un des principaux défis des régions éloignées est de développer des activités à valeur ajoutée plus élevée, particulièrement dans les secteurs des ressources naturelles, prenant appui sur leurs centres universitaires et leurs centres de recherche qui sont leur porte d'entrée dans l'économie du savoir. Dans la région métropolitaine de Saguenay et les agglomérations de Rimouski et de Rouyn-Noranda, par exemple, les expertises spécialisées de tels centres, notamment en transformation de l'aluminium, en foresterie boréale, en sciences de la mer ou en exploitation minière, leur permettent d'investir leur savoir dans des créneaux d'excellence porteurs de développement.

L'économie sociale a connu ces dernières années un essor au Québec. Elle est valorisée par plus de 7 150 entreprises — coopératives ou organismes à but non lucratif — qui emploient 124 000 personnes et génèrent un chiffre d'affaires de 17,2 milliards de dollars. Ces entreprises contribuent à renforcer le tissu social et économique de collectivités tant urbaines que rurales par des services de proximité, des initiatives de mise en valeur des ressources du milieu et des entreprises permettant l'intégration en emploi des populations marginalisées. Habituellement issues de la concertation et de la mobilisation de plusieurs partenaires et enracinées dans leur milieu, les entreprises d'économie sociale sont souvent bien placées pour repérer les nouveaux besoins des collectivités et y répondre de façon concertée. Or, les entreprises de l'économie sociale n'ont qu'un accès limité au capital financier traditionnel, ce qui restreint le développement de ce secteur. De plus, certaines de ces entreprises éprouvent des difficultés en matière de planification et de gestion de leurs activités.

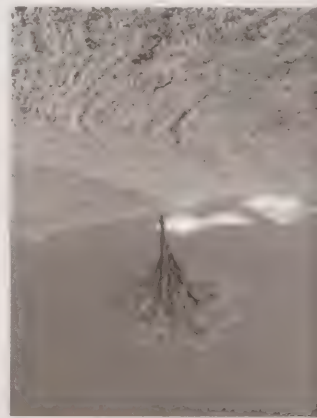
Cette section comporte des données extraites de *L'économie du Québec et des régions, analyse des tendances 2003* qui peut être consultée à l'adresse suivante : www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Observatoire-FR/ADT_2003_fr.pdf.

La région de Montréal dispose de plusieurs atouts pour profiter davantage des occasions qu'offrent la mondialisation des marchés et le développement de la nouvelle économie. Sa marge concurrentielle réside largement dans sa capacité à mobiliser des ressources humaines créatives pour innover, créer de nouveaux produits et services, soutenir le développement généré par les nouvelles technologies et mettre en place des réseaux qui unissent le savoir et la technologie. Sa performance économique est également liée à l'accroissement de la productivité de ses industries traditionnelles et au développement et au renouvellement de ses infrastructures collectives.

L'administration publique est le principal employeur des régions métropolitaines de Québec (683 000 habitants) et de Gatineau (258 000 habitants), lesquelles affichent des taux d'emploi et des niveaux de revenus parmi les plus élevés de la province. Depuis plusieurs années, les efforts de développement ont porté sur la diversification économique et ces régions comptent maintenant sur un bassin grandissant d'entreprises et d'institutions œuvrant dans des secteurs à haut savoir, tels l'optique-photonique, les nouvelles technologies de l'information et le biomédical. Ces régions peuvent également tabler sur leur statut de destination touristique de renommée internationale.

Situées dans un rayon d'environ 150 kilomètres des grandes régions métropolitaines, les régions centrales intermédiaires comptent sur un secteur manufacturier dynamique axé sur des industries à intensité technologique moyenne ou faible. L'amélioration de la productivité des PME est un enjeu clé pour maintenir la vigueur économique de régions telles que Drummondville, Victoriaville et la Beauce. Les régions métropolitaines de Sherbrooke et de Trois-Rivières, pour leur part, tirent de plus en plus leur dynamisme économique de la présence de leurs universités et de leurs centres de recherche.

L'économie des régions éloignées des grands centres (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Nord-du-Québec) repose principalement sur l'exploitation des ressources naturelles : foresterie et produits du bois, mines et fonderies d'aluminium, pêche et transformation des produits de la pêche, production et transport de l'électricité, etc. Plusieurs collectivités dépendent d'un employeur principal ou d'un secteur dominant. Ces régions doivent composer avec une baisse de leur population (-4 % de 1996 à 2001) entraînée par l'exode des jeunes ainsi que la diminution d'emplois dans les secteurs de ressources, résultant notamment des gains de productivité, des progrès technologiques, de l'intensification de la concurrence internationale et de la réduction de la ressource. Ces régions éloignées éprouvent des difficultés d'adaptation à la nouvelle économie mondialisée axée de plus en plus sur le savoir et affichent toutes des taux de chômage plus élevés et des niveaux de revenus plus bas que la moyenne au Québec. Elles sont confrontées à des défis importants de diversification économique compte tenu de leur éloignement des marchés, d'une accessibilité variable aux grands réseaux de transport et de communication et de la difficulté à recruter une main-d'œuvre instruite.



Jusqu'à maintenant, les PME du Québec se sont surtout limitées à innover sur le plan technologique pour améliorer leur productivité. Face à un environnement d'affaires de plus en plus complexe, elles devront innover davantage sur le plan des processus d'affaires reliés à la gérance, au recrutement, à la formation et à la gestion des ressources humaines ainsi qu'en matière d'acquisition et de maîtrise de l'information stratégique, technologique ou commerciale.

Les PME sont une importante composante de l'économie québécoise. Elles représentent, en effet, 43 % de tous les emplois et contribuent pour quelque 29 % de la valeur ajoutée manufacturière. Bien que le Québec soit reconnu pour l'importance de ses PME, le taux de création d'entreprises a fléchi au cours de la dernière décennie, tombant à seulement 30 000 démarrages annuellement, bien en-deçà des 40 000 enregistrés dans les années 1980. Par ailleurs, un fort pourcentage des entreprises qui démarrent au Québec exercent leurs activités dans le secteur primaire (26 % contre 12 % pour l'ensemble du Canada) alors que seulement 13 % œuvrent dans le secteur tertiaire à croissance généralement plus rapide (28 % pour l'ensemble du Canada).

Les grandes régions métropolitaines de recensement (RMR) de Montréal, de Québec et de Gatineau (partie de la RMR d'Ottawa-Gatineau) regroupent plus de 60 % de la population du Québec et concentrent l'essentiel de la croissance démographique de la province.

La région métropolitaine de Montréal (3,4 millions d'habitants) rassemble 47 % de la population du Québec et représente plus de 50 % du PIB. Montréal a développé des avantages compétitifs importants dans plusieurs domaines liés au savoir et à la création, dont l'aérospatiale, les télécommunications et les nouvelles technologies de l'information, les sciences de la santé et les biotechnologies et l'industrie du divertissement (production et distribution de films ; radio et télédiffusion ; spectacles, pièces de théâtre et événements musicaux). Avec plus de 2 000 établissements actifs en R-D, de nombreux centres de recherche et quatre universités, Montréal est le principal pôle de R-D de la province. La métropole récolte une large part des dépenses des touristes étrangers au Québec. Bon nombre de PME de la région œuvrent dans les industries du textile et du vêtement, des aliments et des boissons et de l'imprimerie procurant encore plus du tiers de l'emploi manufacturier.

Malgré le redressement économique des dernières années, Montréal accuse toujours un retard par rapport aux 25 autres principales métropoles nord-américaines pour une série d'indicateurs comme le PIB par habitant, le taux d'emploi et le revenu disponible par habitant. Son taux de chômage en 2003 (9,5 %) est supérieur à ceux de Toronto et de Vancouver (7,7 % et 7,3 % respectivement) et sa croissance démographique plus faible (3 % de 1996 à 2001, comparé à 9,8 % à Toronto et à 8,5 % à Vancouver). Plusieurs arrondissements du centre de l'agglomération, aux prises avec des problèmes de dévitalisation et de marginalisation, affichent des taux de faible revenu dépassant 40 % (20 % pour l'ensemble du Canada).

Les exportations du Québec sont destinées à 85 % aux États-Unis et cette proportion est en hausse depuis 1992 (75 %). L'excédent commercial du Québec, dans ses échanges avec les États-Unis, est passé de sept milliards de dollars en 1991 à plus de 40 milliards de dollars en 2000. Les années 2001 et 2002 ont cependant marqué un recul, alors que les exportations vers les États-Unis ont chuté de 5,4 % et 4,8 % respectivement en raison du ralentissement de l'économie américaine.

La composition des exportations québécoises a pris un virage majeur vers des produits à plus forte valeur ajoutée. Les minéraux et les produits dérivés du bois, qui comptaient pour 23 % des exportations en 1992, n'y représentaient plus que 17 % en 2001, alors que le matériel de transport était le principal produit d'exportation (20 %). En 2000, plus de 32 % des exportations du Québec étaient liées à des produits fabriqués à l'aide de technologies de pointe (14 % pour l'ensemble du Canada).

Le Québec affiche depuis plusieurs années la meilleure performance des provinces canadiennes au chapitre de l'effort en recherche et développement (R-D), élément essentiel de soutien à l'innovation. Le pourcentage de son PIB consacré à la R-D en 1999 (2,42 %) surpasse de beaucoup la moyenne canadienne (1,83 %) et est à égalité avec la moyenne des pays du G-7. Une part importante de la recherche du secteur privé au Québec est confiée à des établissements d'enseignement supérieur (plus de 180 millions de dollars en 1999-2000), témoignant de l'importance des liens entre les universités et les entreprises. Le financement privé de la recherche universitaire a plus que doublé au cours de la dernière décennie. Le défi est de s'assurer que les résultats éventuels de cette recherche universitaire se traduiront par une valorisation commerciale adéquate (dont le transfert de technologie) permettant aux entreprises québécoises d'innover davantage.

Plus de R-D et d'innovations pour améliorer les procédés de production et produire à meilleurs coûts se traduit par des gains de productivité et des entreprises mieux à même de soutenir la concurrence. Le Québec a fait des progrès importants sur le plan de la productivité du travail, mais il accuse toujours un retard par rapport au Canada pris dans son ensemble (écart de 5 % en 2001, tous secteurs confondus). Ce retard tiendrait notamment à la forte représentation des PME dans la structure manufacturière du Québec, les PME ayant tendance à être moins productives que la grande entreprise. Aussi, les PME québécoises sont plus concentrées dans les industries traditionnelles généralement moins productives, tels les aliments et les boissons ; le caoutchouc et les plastiques ; les textiles, le cuir et les vêtements ; le bois, les meubles et le papier.

Dans une économie mondialisée, l'innovation par la création, la diffusion et l'application du savoir devient essentielle au maintien de la compétitivité des entreprises.

3.2 Les régions du Québec face aux défis de l'économie du XXI^e siècle

Les plans et les priorités de l'agence sont influencés par le contexte dans lequel évoluent les régions et les entreprises du Québec et les défis que leur pose la nouvelle économie du XXI^e siècle.

L'économie du Québec a amélioré sa performance ces dernières années. Stimulée par la vigueur de la construction résidentielle, des dépenses de consommation et des investissements en infrastructures publics, le taux de croissance annuel moyen du produit intérieur brut (PIB) québécois a été de 4 % de 1998 à 2002, au-dessus de la moyenne nationale de 3,7 %. L'emploi au Québec a augmenté de 1,7 % en 2003 alors que le taux de chômage, demeuré à plus de 10 % tout au long des décennies 1980 et 1990, est descendu à 9,1 %. Mais l'économie du Québec continue d'afficher des retards par rapport à celle du Canada. Le taux de chômage demeure supérieur à la moyenne nationale (7,6 %) et le revenu disponible par habitant accuse toujours un écart par rapport à la moyenne au Canada (20 660 \$ contre 22 270 \$ en 2002). Alors que la population du Québec représente 24 % de la population du Canada, son PIB n'est que 21 % du PIB canadien.

La population du Québec (7,2 millions) croît beaucoup plus lentement que celle du Canada (1,4 % contre 4 % de 1996 à 2001). Le taux de fécondité de 1,44 enfant par femme, un des plus faibles parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), est insuffisant pour assurer la croissance de la population à moyen et à long termes. Le Québec accueille une faible part des immigrants au pays (15 % contre 60 % en Ontario en 2001). Sur le plan de la migration inter-provinciale, le Québec accuse, depuis 1972, une perte nette de résidents au profit des autres provinces. Cette faible croissance de la population influe sur le dynamisme de l'économie en affectant à la baisse la demande intérieure en biens et services. Elle a aussi des incidences sur le climat d'investissement et la création d'entreprises, réduisant d'autant les possibilités d'emplois.

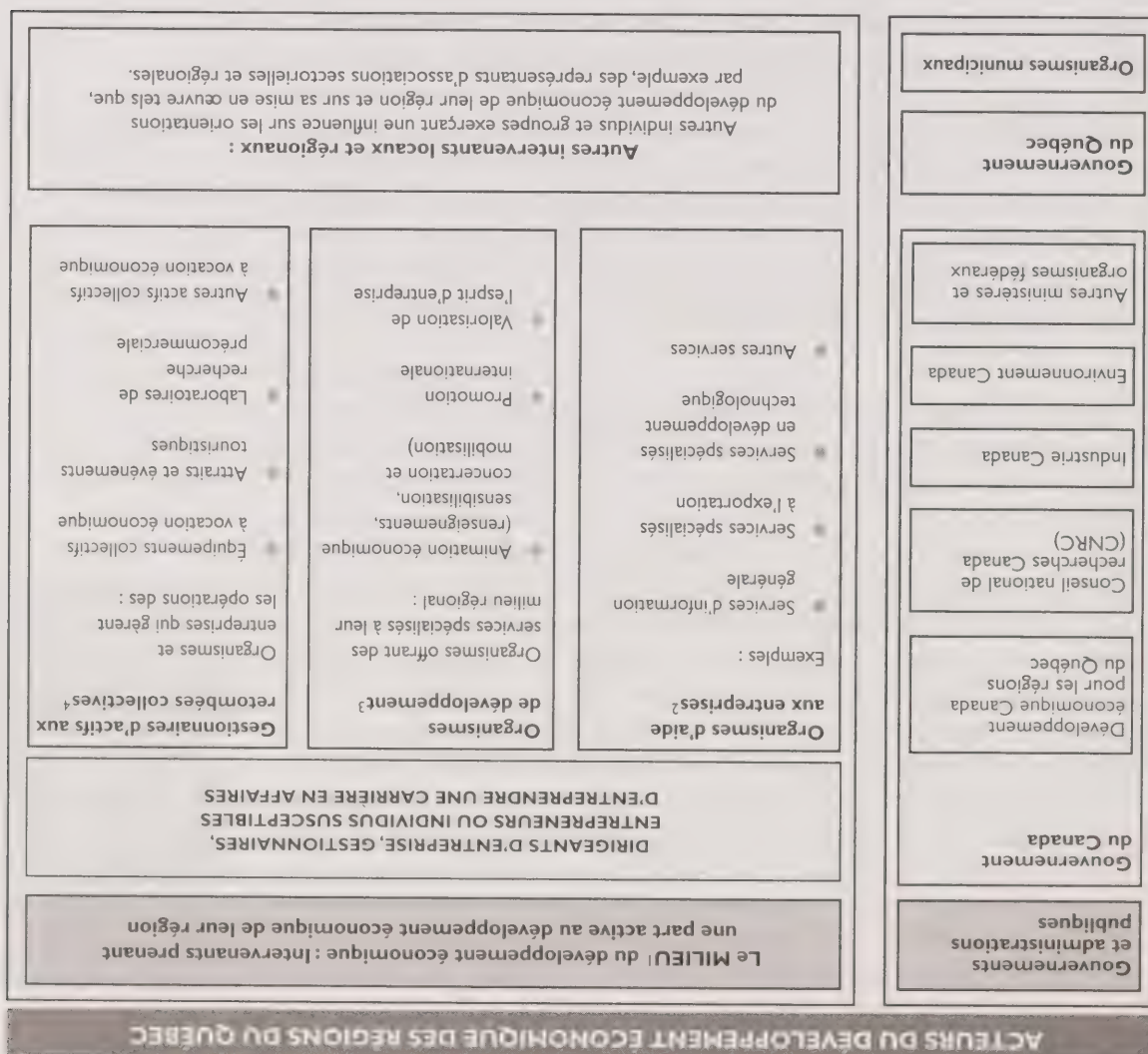
Sans croissance démographique soutenue, une bonne performance sur les marchés extérieurs devient essentielle au maintien de la croissance économique du Québec et de ses régions. L'économie du Québec est très ouverte sur le monde. La croissance du commerce extérieur du Québec a surpassé celles du Canada et de l'Ontario au cours de la dernière décennie, alors que la part des exportations internationales dans le PIB québécois est passée de 18 % en 1992 à près de 33 % en 2000.



Bas-Saint-Laurent
Michel Laverdière

Notes :

- 1 Milieu désigne l'ensemble des intervenants non gouvernementaux prenant une part active au développement économique de leur région.
- 2 Les organismes d'aide aux entreprises sont spécialisés dans l'un des domaines suivants : le développement des marchés extérieurs, ou l'innovation, ou l'incubation d'entreprises en démarrage, ou des services financiers aux petites entreprises. La plupart de ces organismes ont une base de fonctionnement régionale. La diffusion de renseignements, la sensibilisation et l'aide au développement des savoir-faire comptent parmi les services rendus.
- 3 Les organismes régionaux de services au milieu (organismes de développement) incluent les organismes d'information, de sensibilisation, de développement des compétences, de mobilisation et de concertation de leur milieu de même que les organismes de promotion internationale et les organismes ou groupes menant des activités de valorisation de l'entrepreneuriat.
- 4 Actifs aux retombées collectives désigne des équipements collectifs à vocation économique, y inclus des attraites et des événements touristiques.





Abtibi-Témiscamingue

Mike Lemeux

© Le Québec en images, CCMD

Comme l'illustre le tableau à la page suivante, l'agence exerce son mandat dans un environnement complexe composé d'une variété d'acteurs, dont elle est d'ailleurs partie intégrante. En effet, elle œuvre de concert avec plus d'une centaine d'organismes du milieu, dont bon nombre ont pour vocation d'offrir des services spécialisés aux entreprises régionales. Plusieurs organismes ont des bases bénévoles et sont la voie par laquelle les citoyens peuvent jouer un rôle important dans le développement économique de leur propre milieu. À titre d'exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) peuvent compter sur l'implication de plus de 1 400 bénévoles qui consacrent collectivement plusieurs dizaines de milliers d'heures de travail au développement de leurs collectivités.

Plusieurs autres exemples de collaboration méritent d'être soulignés. Développement économique Canada travaille étroitement avec l'Alliance numérisation, Environnement Canada et BioQuébec pour promouvoir l'innovation dans les entreprises. L'agence entretient également des liens étroits avec le *World Trade Centre* Montréal et avec un réseau d'organismes régionaux d'aide à l'exportation, afin de contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux de développement des marchés internationaux. Les Manufacturiers et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce comptent aussi parmi les collaborateurs de l'agence.

L'agence travaille de façon dynamique et en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada pour favoriser la réalisation d'objectifs communs, selon une approche fondée sur la complémentarité en fonction de l'expertise spécifique de chacun. Une collaboration étroite s'est instaurée par le biais d'organismes de coordination comme Équipe Canada inc ou le Réseau canadien de technologie (RCT). L'agence collabore aussi avec le Conseil national de recherches Canada (CNRC), Patrimoine canadien, Parcs Canada, Environnement Canada, Transports Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources naturelles Canada (dont le Service canadien des forêts), Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), la Banque de développement du Canada et d'autres encore.

Dans le cas des programmes correspondant à son mandat de base, l'agence travaille en collaboration, au cas par cas, sans cadre formel, avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec pour favoriser la réalisation de projets de développement lorsque ceux-ci correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, de l'agence et du milieu. Dans ce contexte, certains projets appuyés par l'agence le sont aussi par le gouvernement du Québec, ou par des instances municipales qui participent au montage financier. Dans le cas du Programme infrastructures Canada, d'autre part, une entente formelle de coopération a été conclue avec le gouvernement du Québec.

3.1 Exécution du programme

Développement économique Canada suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement économique. Ce mandat est mis en œuvre par le biais de programmes d'aide financière, complétés par des initiatives d'animation économique et des démarches d'accompagnement un catalyseur dans la promotion du développement économique des régions du Québec. À ce titre, elle s'emploie à accroître la synergie entre les acteurs locaux et régionaux de développement.

Par son action, l'agence encourage la mise en œuvre de projets de développement qui ne se réaliseraient pas sans son aide, ou qui ne se concrétiseraient pas avec la même ampleur, ou qui seraient remis à plus tard, au risque d'être abandonnés. Pour faciliter la réalisation de projets de développement, l'agence recourt principalement à de l'aide financière, c'est-à-dire des paiements de transfert qui prennent surtout la forme de contributions remboursables et non remboursables. Elle doit respecter les modalités propres à chacun de ses programmes, telles qu'approuvées par le Conseil du Trésor. En synergie avec l'aide financière de l'agence, diverses initiatives d'animation économique et démarches d'accompagnement des acteurs de développement contribuent à la croissance des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Ces initiatives sont mises en œuvre par le personnel de l'agence et par des organismes que l'agence aide financièrement leur permettant d'offrir des services aux entreprises et aux autres acteurs locaux et régionaux du développement. Les programmes de contribution de l'agence et ses initiatives en appui aux acteurs du développement sont décrits plus loin (voir section 8.1.2).

Grâce à ses 14 bureaux d'affaires, Développement économique Canada est présent et bien ancré dans chacune des régions du Québec.

L'agence fait équipe avec un vaste réseau d'acteurs du développement dans chacune des régions du Québec. Souvent l'action de l'agence sur le développement se matérialise par l'entremise de groupes intermédiaires qu'elle finance. En apportant son appui à ces organismes et en animant leur mise en réseau, l'agence se rapproche des citoyens et des différentes réalités régionales et offre la possibilité à des intervenants locaux de contribuer au développement de leur économie.

Ainsi, en tout temps, le gouvernement du Canada se tient informé de l'évolution des défis des PME québécoises et des enjeux régionaux ; est partie prenante des différents forums et événements marquant le développement économique de chaque région ; est à l'écoute et comprend les préoccupations des collectivités ; et aide celles-ci à se mobiliser pour relever leurs défis de développement.

L'agence vise trois résultats stratégiques pour contribuer au développement économique des régions du Québec, soit :

- le développement des entreprises
- l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions
- le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Les deux premiers résultats forment son mandat de base, alors que le troisième correspond à un mandat spécial confié par le gouvernement du Canada. Le tableau présenté à la page 21 illustre le cadre de planification stratégique de l'agence.

Dans chaque région, l'action de l'agence est guidée par une stratégie régionale d'intervention (SRI) qui lui est propre. Ces SRI sont élaborées de façon à faire la jonction entre les priorités économiques nationales et celles propres à chaque région, en fonction de leurs potentiels et de leurs créneaux d'excellence.

Pour plus de renseignements, le site Internet de Développement économique Canada se trouve à l'adresse suivante : <http://www.dec-ced.gc.ca>.

Développement économique Canada
pour les régions du Québec a pour mandat de
promouvoir le développement économique
des régions du Québec,
en accordant une attention particulière
à celles dont la croissance économique est lente
et les emplois insuffisants,
afin qu'il en résulte, à long terme,
une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

En réalisant son mandat, Développement économique Canada aide le gouvernement du Canada à donner suite à son engagement de promouvoir l'égalité des chances de tous les Canadiens et les Canadiennes dans la recherche de leur bien-être, et de favoriser le développement économique de toutes les régions du pays pour réduire l'inégalité des chances, valeur fondamentale de la nation canadienne reflétée dans l'article 36 de la Loi constitutionnelle de 1982.

Aux termes de la Partie II de la Loi sur le ministère de l'Industrie et des décrets afférents, les objectifs du ministre responsable de l'agence en matière de développement économique régional au Québec sont de promouvoir le développement économique des régions à faibles revenus et à faible croissance économique ou n'ayant pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs ; de mettre l'accent sur le développement économique à long terme et sur la création d'emplois et de revenus durables ; de concentrer les efforts sur les petites et les moyennes entreprises (PME) et sur la valorisation des capacités d'entreprendre. Le texte de la Loi sur le ministère de l'Industrie peut être consulté à l'adresse Internet suivante : <http://lois.justice.gc.ca/fr/i-9.2/63959.html>.

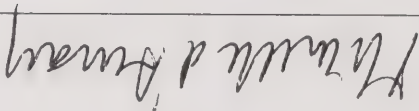
Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

La structure du rapport sur laquelle s'appuie le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



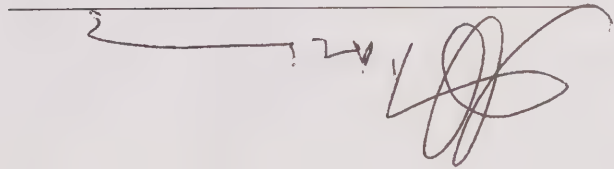
Michelle d'Auray
Sous-ministre

Date : 01/09/2004

Au Québec comme ailleurs au pays, nos collectivités, qu'il s'agisse de grands centres urbains ou d'agglomérations en milieu rural, jouent un rôle vital en matière de développement régional. Nous voulons contribuer à créer des collectivités où tous les habitants peuvent se développer pleinement et connaître la prospérité. Il m'apparaît qu'à Développement économique Canada, nous sommes outillés pour soutenir l'atteinte de cet objectif, notamment avec le concept de Stratégie régionale d'intervention qui nous permet de jeter un pont entre les besoins, tels que définis par les forces du milieu, et les possibilités offertes par les différentes régions du Québec.

Il reste que certaines régions et collectivités du Québec sont aux prises avec des difficultés d'adaptation au nouveau contexte économique. Je constate que ces dernières récoltent beaucoup moins que d'autres les fruits de l'économie du XXI^e siècle. C'est pourquoi nous continuerons, au cours de la période 2004-2007, à leur accorder une attention particulière. La croissance de notre pays passe par celle de toutes ses collectivités, en milieu rural comme en régions urbaines.

En terminant, je vous invite à lire cette édition du *Rapport sur les plans et les priorités*. Vous pourrez ainsi constater les actions que nous mettrons de l'avant au Québec pour y renforcer le développement de toutes ses régions fondé sur la nouvelle économie, l'innovation et les atouts régionaux.



Jacques Saada
Ministre de l'Agence de développement
économique du Canada pour les
régions du Québec

Message du ministre

Pour bâtir l'économie du XXI^e siècle que désire la population canadienne, il faut innover en misant sur nos atouts régionaux. À mes yeux, Développement économique Canada pour les régions du Québec a un rôle important à jouer pour doter notre pays d'une économie forte et dynamique, qui se fonde sur l'innovation et son grand potentiel de développement. Une économie qui permette à nos concitoyens et concitoyennes d'envisager l'avenir avec confiance et optimisme. Une économie qui nous permette d'atteindre l'excellence.

Les progrès technologiques sont l'un des facteurs les plus déterminants d'une croissance économique soutenue. En renforçant la productivité de nos entreprises et en relevant le niveau de vie de la population, ils contribuent de façon significative au développement régional du Québec. Au cours de la période 2004-2007, nous continuerons donc à apporter notre appui aux petites et moyennes entreprises du Québec dans la réalisation de projets d'innovation. Nous allons les accompagner sur la voie de la créativité et de l'ingéniosité pour développer et mettre en marché de nouveaux produits. En agissant ainsi, nous poursuivons l'objectif d'aider les PME à diversifier leurs activités et à créer des emplois de qualité pour nos concitoyens. Nous les soutenons également dans leurs efforts pour s'assurer d'une bonne croissance.

Par ailleurs, le gouvernement du Canada reconnaît que le développement social et le développement économique sont intimement liés. L'un et l'autre donnent l'occasion aux membres d'une collectivité, d'une région de se rassembler pour trouver localement des solutions à des problèmes vécus dans leurs milieux. L'agence entend apporter son soutien au secteur de l'économie sociale au cours des prochaines années, en fonction des nouvelles directions que s'est données le gouvernement du Canada à cet égard.

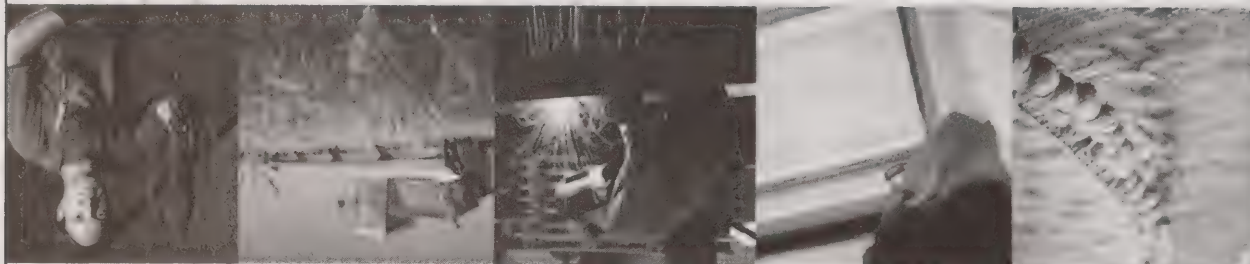
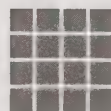
47	5.1.2 Résultat stratégique relevant d'un mandat spécial
47	Développement et renouvellement des infrastructures collectives (résultat stratégique n° 3)
50	5.2 Facteurs pouvant influencer le rendement de l'agence
51	5.3 Stratégie d'examen et de mesure du rendement de l'agence
52	5.4 Enseignements tirés de l'expérience
55	6
55	INITIATIVES DE GESTION CLÉS DE L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT
55	6.1 Modernisation de la fonction de contrôleur
56	6.2 Gestion intégrée des risques reliés aux contributions financières
56	6.3 Gouvernement en direct — Initiative d'amélioration des services
57	6.4 Stratégie de développement durable
59	6.5 Langues officielles
61	7 ORGANISATION
65	8 ANNEXES
65	8.1 Tableaux financiers et renseignements sur les programmes
65	8.1.1 Sommaire des paiements de transfert
65	8.1.2 Principaux programmes et initiatives et renseignements
66	sur les programmes de paiements de transfert
74	8.1.3 Sources de recettes non disponibles
74	8.1.4 Coût net du programme pour l'année visée
74	par le budget des dépenses
75	8.2 Initiatives horizontales auxquelles l'agence contribue
77	8.3 Bureaux d'affaires de Développement économique Canada
78	8.4 Index

TABLE DES MATIÈRES

1	MESSAGES	1
3	Message du ministre	1
7	Déclaration de la direction	3
5	2 RAISON D'ÊTRE	5
7	3 SURVOL DE LA PLANIFICATION	7
7	3.1 Exécution du programme	7
10	3.2 Les régions du Québec face aux défis de l'économie du XXI ^e siècle	10
15	4 PRIORITÉS ET ACTIVITÉS COURANTES	15
15	4.1 Priorités	15
15	4.1.1 Sommaire des priorités	15
16	4.1.2 Raisons motivant le choix des priorités	16
19	4.1.3 Évolution des priorités par rapport à l'an dernier	19
20	4.2 Activités courantes	20
20	4.2.1 Sommaire des activités courantes	20
20	4.2.2 Raisons motivant le maintien des activités courantes	20
21	5 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET RENDEMENT ANTICIPÉ	21
22	5.1 Plans et résultats prévus par résultat stratégique	22
22	5.1.1 Résultats stratégiques relevant du mandat de base de l'agence	22
23	Développement des entreprises (résultat stratégique n° 1)	23
26	Résultats prévus, plans et priorités,	26
26	par élément du résultat stratégique n° 1	26
26	Élément 1.1 Information et sensibilisation générales	26
27	Élément 1.2 Établissement d'entreprises stratégiques	27
29	Élément 1.3.1 Compétitivité — Nouvelles	29
29	pratiques d'affaires	29
31	Élément 1.3.2 Compétitivité — Innovation de procédés,	31
31	d'équipements et de produits	31
33	Élément 1.3.3 Compétitivité — Commercialisation	33
35	Élément 1.4 Développement des petites entreprises	35
37	Amélioration de l'environnement du développement	37
37	économique des régions (résultat stratégique n° 2)	37
40	Résultats prévus, plans et priorités,	40
40	par élément du résultat stratégique n° 2	40
40	Élément 2.1 Capacité du milieu à dynamiser	40
40	le développement de son économie	40
43	Élément 2.2 Mise en valeur économique des atouts	43
43	régionaux de développement	43
45	Élément 2.3 Développement et renforcement des avantages	45
45	compétitifs fondés sur le savoir	45

Rapport sur les plans
et les priorités 2004-2005

Budget des dépenses



Jacques Saada
Ministre de l'Agence de développement
économique du Canada pour les
régions du Québec

I Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus. Il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humains, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-96
ISBN 0-660-62522-9



Développement économique Canada pour les régions du Québec

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

3 1761 11548598 9

